

II. Gaia : Enpresaren area funtzionalen Plangintza eta Kontrola .

Enpresa gestioaren Plangintza eta kontrola 2012/ 2013 Ikasturtea

Lucía Sáez Vegas



Universidad
del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea

1

II. Gaia: Enpresaren area funtzionalen Plangintza eta Kontrola

■ 2.1 GIZA BALIABIDEEN PLANGINTZA ETA KONTROLA

- 2.1.1 Giza Baliabideen zuzendaritzaren funtzioak.
- 2.1.2 Giza Baliabideen Planifikazioa.
- 2.1.3 Pertsonalaren erreklutamendua eta hautespena.
- 2.1.4 Giza Baliabideen trebakuntza eta garapena.

■ 2.2 PRODUKZIOAREN PLANGINTZA ETA KONTROLA

- 2.2.1 Produkzio prozesua sistema gisa eta erabaki mota nagusiak.
- 2.2.2 Produkzio zuzendaritzaren helburuak. Produkzio kostuak eta horien kontrola.
- 2.2.3 Produktibitatearen neurketa.
- 2.2.4 Produzitu ala erosi.
- 2.2.5 Produkzio iharduren planifikazio eta kontrola.
- 2.2.6 Izakinen Plangintza eta kontrola: inbertsio sistema eta eredu mota.

2

II. Gaia: Enpresaren area funtzionalen Plangintza eta Kontrola

- 2.3 MERKATARITZAKO PLANGINTZA ETA KONTROLA
 - 2.3.1 Marketing aurrekontuaren kontrola.
 - 2.3.2 Salmentarako Pertsonala.
 - 2.3.3 Salmenta indarren kontrola.
- 2.4 PLANIFIKAZIO ETA KONTROLA FINANTZARIOA
 - 2.4.1 Errentagarritasunaren neurtzea.
 - 2.4.2 Enpresaren egitura ekonomiko finantzarioa eta errotazio edo maniobra fondoa.
 - 2.4.3 Ratioak, enpresaren egitura ekonomiko-finantzarioa analizatzeko eta kontrolatzeko tresnak.
 - 2.4.4 Enpresaren finantzaketa iturriak.
- 2.5 "CONTROLLER" -EN FUNTZIOA
 - 2.5.1. "Controller" -en erantzukizunak.
 - 2.5.2. "Controller" -en funtzioak.

3

II. Gaia : Enpresaren area funtzionalen Plangintza eta Kontrola.

<u>Zuzendaritza</u>	Giza Baliabideak ↓	Finantzaketa ↓	Produktzioa ↓	Merkataritza ↓
Planifikazioa ⇨	Giza baliabideen Planifikazioa	Planifikazio Finantzarioa	Produktzioaren Planifikazioa	Merkataritzako Planifikazioa
Antolaketa ⇨	Giza baliabideen Antolaketa	Antolaketa Finantzarioa	Produktzioaren Antolaketa	Merkataritzako Antolaketa
Kudeaketa ⇨	Giza baliabideen Kudeaketa	Kudeaketa Finantzarioa	Produktzioaren Kudeaketa	Merkataritzako Kudeaketa
Kontrola ⇨	Giza baliabideen Kontrola	Kontrol Finantzarioa	Produktzioaren Kontrola	Merkataritzako Kontrola

4

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Enpresa batek duen aktiborik garrantzitsuena



5

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

■ *Giza baliabideen zuzendaritza :*

- Antolamenduaren helburuak lortzeko pertsonen hautespena
 - Trebakuntza.
 - Garapena eta beharrezko pertsonal-kopuru koalifikatua lortzea.
- Prozesu horretan sartzen dira,
 - langileen poztasuna eta eraginkortasuna lortzeko behar diren iharduerak ere.



6

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.1.1. Giza baliabideen zuzendaritzaren funtzioak

- Giza baliabideen premiak planifikatzea.
- Pertsona hautatu eta erreklutatzea.
- Pertsonala lanerako trebatu eta gaitzea.
- Lana ebaluatzea.
- Pertsonalaren ordainsariak, gizarte - segurantzza, pentsio-planak eta beste onura batzuk zehaztea.
- Plan-ilen murrizketa prozesua.
- Karreren promozio eta plangintza prozesua.
- Gatazken negoziaketa eta konpontze prozesua.
- Komunikazio eta partaidetza prozesuak.
- Antolaketaren aldaketa eta garapen prozesua.

7

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

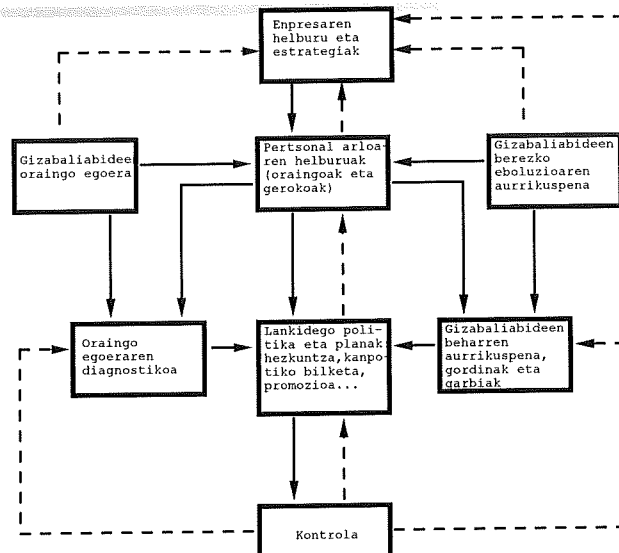
Praktikan ➡ "funtzio osagarriak "

- ↪ zerbitzu – prestazioak (enpresako jantokia administratu, urte bukaerako festa planifikatu, etab.)
- ↪ kontrolekoak (politikak, prozedurak, erregelak, suteen aurkako arauak, etab. betetzen direla zaindu)
- ↪ zuzendarien sustapena, antolaketa –egiturako aldaketak, enplegatuen motibazioa, etab. i buruzko gaietan
- ↪ beste departamenduei aholkuak eman, etab.



8

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA



9

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA



2.1.2. Giza Baliabideen Planifikazioa: Faseak

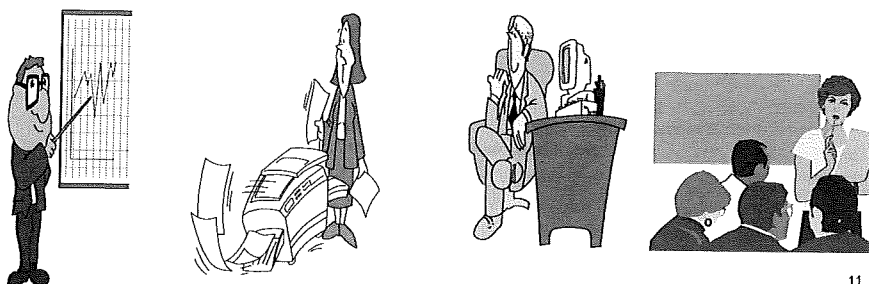


- 1.) Orainaldiko egoeraren azterketa.
- 2.) Helburu eta estrategia orokorretatik eratorritako pertsonalaren orainaldiko eta etorkizuneko helburuen finkapena.
- 3.) Oraingo egoeraren diagnostikoa. Pauso honek honako galderaren erantzuna bilatzen du.
- 4.) Giza baliabideen erabilgarritasunen bilakaeraren aurreikustea.
- 5.) Giza baliabide beharren aurreikustea, lantaldearen berezko bilakaera etorkizuneko helburuekin kontrastatuz.
- 6.) Pertsonalaren egitasmo ekintzen zehazpena.
- 7.) Emaitzen kontrola.
- 8.) Pertsonal kosteen plangintza.

10

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Planifikazio ona egiteko



11

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- **Lanpostuaren analisia,**
 - lanpostua osatzen duten elementu eta eginkizunak identifikatzen dira.
 - hori beteko duen pertsonak izan beharreko ezaugarriak eta baldintzak ere.
- **Lanpostuaren deskribapena:**
 - lanpostuaren helburuak
 - egin beharreko lanak
 - berari dagozkion erantzukizunak
 - eskatzen duen gaitasuna
 - beste lanpostuekiko harremanak eta lan baldintzak jasotzen dira.



12

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

■ Lanpostuaren zehaztapenean,

Ezaugarri **fisikoak** errazten identifika daitezkeenak.

Mentalak zeharka definitu behar dira, ikasketa maila, egindako ikastaroak, lortutako notak, etab. kontutan hartuz.



Gero eta garrantzi handiagoa ematen zaie ezaugarri **emozionalei**. Egonkortasun emozionala eta ezaugarri sozialak. ➡ **INTELIGENTZIA EMOZIONAL**

google ➡ "Inteligencia emocional en el trabajo"
2.170.000 emaitzak

13

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Inteligentzia emozionalak gizakiok emozioak sentitzeko, ulertzeko, kontrolatzeko eta aldatzeko ditugun ahalmenak batzen ditu, norberean eta besteengan. Baina inteligentzia emozionala ez du esan nahi gure emozioak ezkutatu behar ditugunik baizik eta hauek gure onurarako gidatu eta kontrolatu.



14

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Adimen emozionalaren kontzeptuak geure berezko sentimenduak eta gainontzekoenak onartzeko, geu motibatze eta geure buruarekin nahiz gainontzekoekin ditugun erlazioak egokiro maneiatzeko gaitasunari egiten dio erreferentzia.



Inteligentzia emozionalaren kontzeptuan beste trebetasun batzuk sartzen dira: sentimenduak, bultzaden kontrola, autokontzientzia, motibazioa, grina, pertseberantzia, enpatia, etorria, etab. Trebetasun horiek eta egokian sozializatzeko beharrezkoak diren izaeraren berezitasunak egituratzen dituzte: autodiziplina, errukia edo altruismoa, adibidez.

15

SALICA		Código: PP.02.01 Rev. nº: 3 Fecha: 19.01.98 Pág. 1 de 1
FICHA PERFIL PROFESIONAL		
PUESTO:	DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING	
DEPARTAMENTO:	AREA COMERCIAL Y DE MARKETING	
DEPENDENCIA JERARQUICA:	DIRECTOR GENERAL	
FUNCIONES: - Elaboración de la estrategia de marketing de la Empresa, a largo, medio y corto plazo: posicionamiento de productos y marcas, inversiones en publicidad, diseño de envases-packaging y lanzamiento productos. - Realización del Plan de Ventas (volúmenes y márgenes) de la Compañía: implementación de dicho plan, control y seguimiento, organización del representante y los distribuidores y grandes clientes, logística de transporte-servicio de la Empresa, cobros (requerimientos, control y ejecución), política de objetivos cuantitativos por representante/cliente, facturación. - Coordinación Ventas- Producción. - Desarrollo de nuevos productos internos. Finalización de los ya existentes. - Como miembro del Comité de Dirección, participación activa en: - Marcar las líneas estratégicas de la Empresa. - Elaborar los Planes de Gestión. - Organizar la interrelación entre las diferentes Áreas. - Analizar la marcha de la Compañía. - Tomar decisiones. - Conseguir de los objetivos empresariales. - Como miembro del Comité de Calidad, participación activa en: - El mantenimiento vivo y dinamico de Plan de Calidad de la Empresa. - Colaborar e impulsar al resto de departamentos hacia la Calidad Total.		
CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA: - Ávida e investigador. - Innovador. - Responsable y trabajador. - Dinámico y participativo. - Motivado, abierto y comunicativo. - Directivo y con capacidad de delegación. - Memorialidad de empresa, no sólo de logo. - Entusiasta. - Negociador. - Disfruta al viajar. - Tenaz y con capacidad de sacrificio.		
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIALES: - Trilicón superior. - Preparación específica y sostenida de ventas y de marketing (nuevas técnicas). - Preparación específica en Dirección de Empresas. - Inglés. - Manejo de informática como herramienta.		
Revisado por: Gorka Aspuru y Enrique Rediaga	Aprobado por: Enrique Rediaga	



2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.1.3. Pertsonalaren erreklutamendua eta hautespena:

Erreklutamendua

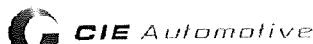
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Pertsona koalifikatuak erakarriko dituen irudi publikoa proiektatuz hasten da.

Enpresak egiten duen dena irudian isladatzen da eta erreklutamenduaren arrakastari eragiten dio.

Erreklutamendua barruan zein kanpoan egin daiteke.

BDVA 150 AÑOS



17

2.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RR.HH.:

ep europa press

ECONOMÍA/EMPRESAS

Fagor perdió 8,57 millones en el primer semestre por la caída de la demanda de electrodomésticos
BILBAO, 31 Ago. 2009 (EUROPA PRESS)

El fabricante de electrodomésticos Fagor registró pérdidas de 8,57 millones de euros en el primer semestre por la caída de las ventas en el mercado español, frente a las ganancias de 164.000 euros obtenidas en el mismo periodo del año anterior, según informó la compañía a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

El importe neto de la cifra de negocio fue de 723,8 millones de euros, un 14% menos que la obtenida hace un año, comportamiento que Fagor achaca a la caída de la demanda nacional derivada de la crisis económica y al retroceso del sector de la construcción.

Por otro lado, explicó que ha iniciado un proceso de negociación con las entidades financieras para refinanciar su deuda, que supera los 500 millones de euros, así como para obtener un nuevo préstamo por 60 millones. La compañía espera concluir ese proceso en el segundo semestre del año.

18

2.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RR.HH.:

Expansión.com

RENOVABLES

Iberdrola barre en la puja de concursos públicos eólicos
Publicado el 10-09-09, por Miguel Á. Patiño

Iberdrola Renovables, filial de energías limpias de Iberdrola, está arrasando en la carrera de concursos públicos de licencias para instalaciones eólicas. Así se desprende del análisis de las adjudicaciones celebradas en los últimos doce meses.

La compañía, presidida por Ignacio Sánchez Galán, se ha llevado más de 520 nuevos megavatios (MW), lo que supone un tercio de todos los que han salido a concurso entre agosto de 2008 y agosto de 2009, en las comunidades de Valencia, Andalucía, Extremadura y las Islas Canarias.

Prácticamente en todos, Iberdrola ha quedado en primer lugar. En ese periodo de tiempo, también se celebró un macroconcurso en Galicia, que con 2.300 MW en juego era el mayor hasta el momento en España.

19

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

■Barruan

Errazago eta merkeagoa da.

Lanpostu aldaketa eta sustapena motibagarri eta pizgarri dira pertsonentzat.

Desabantaila honen mugak dira. Oso zaila da hedatzen ari den enpresa batek lanpostu berri guztiak lehendik dagoen pertsonalarekin bete ahal izatea.

■Kanpoan

Ideia desberdin eta berriak ekartzen dituzte.

Metodo aldaketak eta hobekuntzak onartzea errazagoa da.



SELECCION & FORMACION

Campo & Ochandiano

Hay Selección



DELTA
CONSULTORES

20

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Beraz azkenean, **kanpoan** erreklutatu behar izaten da.
Hautagaiak lortzeko prozedura berez desberdina da, bete nahi den lanpostuaren arabera.
- **Goi eta erdi mailako zuzendaritzako postuetarako**
- **Koalifikazio txikiko lanpostuak betetzeko**
- **Bitarteko mailetarako pertsonala**

21

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Hautespen- prozesuan :
 - *Aurretiazko elkarrizketa*
 - *Enplegu eskaera*
 - *Testak burutzea*
 - <http://www.psicoactiva.com/tests.htm>
 - *Erreferentziak kontrastatzea*
 - *Elkarrizketa pertsonala*
 - *Ikuskapen medikoa*
 - *Azken erabakia*



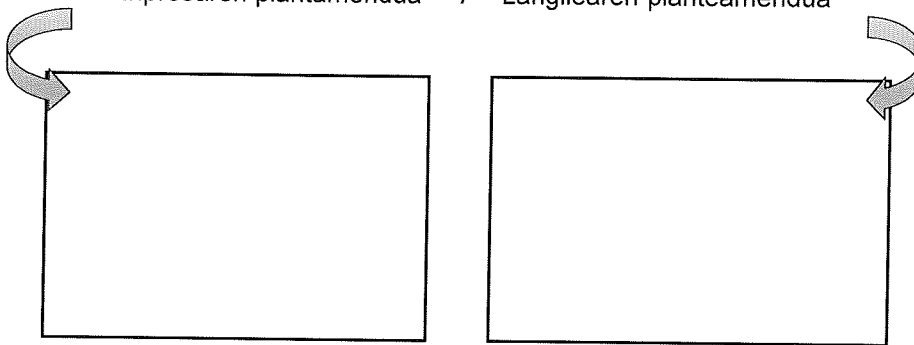
22

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.1.4. Giza baliabideen trebakuntza eta garapena:

Trebakuntzan inbertsioa

Enpresaren plantamendua $\neq$ Langilearen planteamendua



23

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

■ Lanaren ebaluazioa:



Laneko **errendimendu maila** onargarria definitzea



Langilearen errendimendua **baloratzea**



Bien arteko **konparaketa** egiten da, formazio, ordainketa, lanpostu aldaketa, edo despidoei buruzko erabakiak hartzeko



24

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Ebaluazio formala → hiru helburu nagusiak:

1. Langilea informatzea

2. Zuzendaritza informatzea

3. Langilea motibatzea



25

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

¿zer ebaluatu behar da?

- Lehenengo ebaluatzen dena **emaitzak** dira
- Bigarren ezaugarria **nortasuna** da.



26

2.1. GIZA BALIABIDEEN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Lana ebaluatzeko teknikak :

■ "Ebaluazio formularioa "

Balorazio irizpideen zerrenda :

Emaizak
Nortasuna
Agintaritza delegatzeko
gaitasuna, etab

Horietako bakoitzean ebaluatua
zein mailatan dagoen
seinalatzen du ebaluatzaileak.

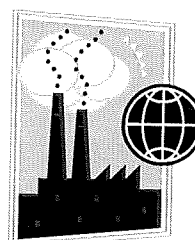
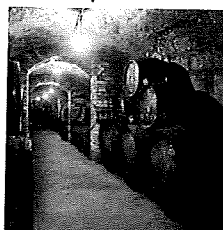
■ "Helburuak finkatzea "

Zuzendariak eta langileak,
denboraldi horretan langileak lor
dezakeen helburua jartzen dute
elkarrekin.

Azkenean , benetan lortutakoa
eta jarritako helburuaren arteko
diferentziaz lortzen da
ebaluazioa.

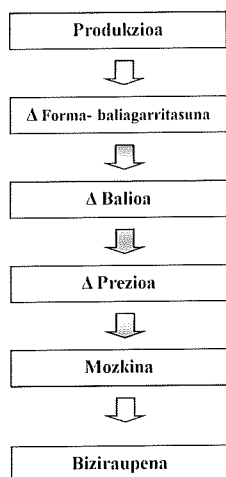
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- *Produkzio-funtzioa*, ondasunak egin eta zerbitzuak prestatzeko giza faktoreak eta faktore materialak erabiltzea da.
- *Produkzioaren zuzendaritza*, eremu horretan erabakiak hartzearen prozesua da.



28

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

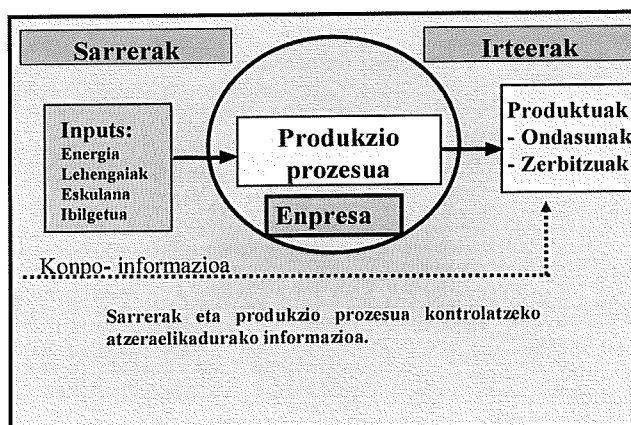


- Produkzio faktoreak produktu burutu bihurtuz, enpresak **baliagarritasuna** sortzen du
- *Forma, denbora, toki eta jabetzeko baliagarritasunak daude.*
 - **Forma baliagarritasuna**, lehengaiak eta beste produkzio- faktore batzuk produktu burutu bihurtuz sortutakoa da.
 - **Denbora, toki eta jabetzeko baliagarritasuna** marketing funtzioaren bidez sortzen dira, produktuak kontsumitzaileen esku horiek nahi duten momentu eta tokietan jarri eta jabetzea-transferentzia ahalbidetuz

29

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

2.2.1. Produkzio prozesua sistema gisa eta Erabaki mota nagusiak:



30

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ "Funtzioen araberako" erabakiak:

- **Prozesu erabakiak**
- **Produktzio ahalmenarekiko** erabakiak
- **Inbentarioen erabakiak**
- **Giza baliabideen erabakiak**
- **Kalitatearen erabakiak**

■ Erabaki "estrategikoak" eta "taktikoak"

• **Estrategikoak** denboraldi luzez eragiten diote enpresari eta denboraldi horretan ezin daiteke atzera egin.

• **Taktikoak** egunerakoak dira eta denboraldi laburragoari dagozkio.

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

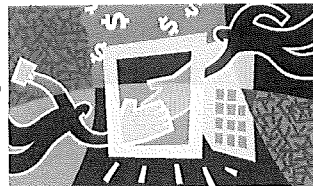
Area Funtzionala	Funtzioen araberako erabakiak	Erabaki Estrategikoak	Erabaki Taktikoak
Prozesuak	Ekoizpeneko prozesu fisikoaren diseinuarekin erlazio naturikoak dira.	Ekoizpenaren prozesu mota eta produktio ekipoak hautatzea	Prozesuen fluxuaren ordenari eta ekipoen kontserbazio eta mantenimendua
Produktzio ahalmena	Enpresak produktio ahalmen egokia (ez txikiegia, ez handiegia)	Instalazioen tamaina, kokagunea eta giza baliabideen maila egokia.	Aparteko ordua erabili ala ez, azpikontratekiko negozioak eta ihardueren programazioa
Inbentarioak	Inbentarioen kontrola	Biltegien tamaina orokorra finkatzea eta inbentarioak kontrolatzeko sistema diseinatzea.	Eskabide bakoitzean zenbat eta noiz eskatu
Giza Baliabideak	Faktore honen jokabidea optimizatzea dute helburu	Lanpostuaren diseinuari eta pizgarri sistema hautatzea	Eguneroko kontrolekoak, lan eta errendimenduentzako estandarrak jartzea
Kalitatea	Ondasun eta zerbitzuen kalitatea	Kalitate estandarrak zehaztu eta kalitatea optimizatzeko behar den antolaketa egitura finkatzea.	Kontrol laginak hartzeari eta estandarrak betetzen diren ala ez ikusteko eguneroko kontrolean

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- 2.2.2. Produkzio zuzendaritzaren helburuak. Produkzio kostuak eta horien kontrola:

Helburuak

- *Kostuak*
- *Produktibitate edo ekoizkortasuna*
- *Kalitatea*
- *Fidagarritasuna*
- *Egokitzeko ahalmena*



Kalitate, fidagarritasun eta egokitzeko ahalmeneko eskatutako mailak betez, produkzio kostuak minimotzea faktoreen ekoizkortasuna maximotzea edo biak lortzea dela esan daiteke.

33

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Epe laburrera kostuak :

- *Aldagarriak*
- *Finkoak.*

- Kostu finkoak :

- *Iharduera ezagatikoak*
- *Martxan jartzekoak*



Iharduera ezagatikoak	Martxan jartzekoak

34

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

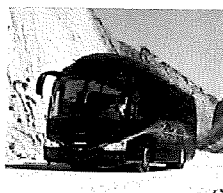
- Ekoizpeneko bi sistema mota daude: ***bakunak eta anizkoitzak***.



35

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Iriza PB



- Century Berria :
Tradizioa eta Berrikuntza



- Intercentury
Autokarrik modernoena
eta errentagarriena



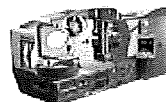
36

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Artezteko makinak



Zelula Malguetara egokitzeko Mekanizazio Zentroak, Makina Bereziak eta Transfer Lerroak



Puntzonatzeko Makinak eta Panelatzeko Makinak



Zinta Zerra



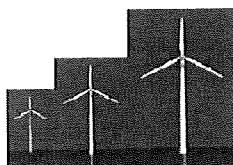
Tornuak



37

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

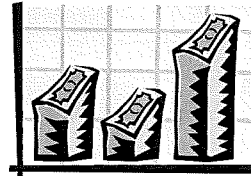
- Gamesa es uno de los principales fabricantes internacionales de aerogeneradores del mundo y líder en España en el sector de la fabricación, venta e instalación de turbinas eólicas. En el año 2006 ocupó el segundo puesto mundial en suministro de turbinas eólicas, con más de 10.000 MW instalados y con una cuota de mercado de 15,6 % ().
- Gamesa cuenta con una amplia capacidad propia de diseño y desarrollo tecnológico de aerogeneradores, y con la más **extensa capacidad integral de producción que comprende la fabricación de palas, raíces de pala, moldes para la fabricación de palas, multiplicadoras, generadores, convertidores y torres**, además de realizar el ensamblaje del aerogenerador (29 centros de producción).



38

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Ekoizpen **anizkoitzean**, produktu bakoitzari, kostu totalen zein zati dagokion ezagutzea komeni da
- Sekulako garrantzia du kostuak egoki egozteak.
 - Ekitaldiko mozkina, hori lortzen laguntzen duten produktu desberdinen artean banatzeko
 - Kostuak behar bezala kontrolatzeko
- Bi egozketa teknika nagusiak **"full-costing"** eta **"direct-costing"**-a dira.



39

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- **"Full-costing"**-ean, kostu finkoak, kostu aldakor totalen edo barnean daramatzaten materialen kostuen proportzioan hainbanatuz esleitzen zaizkie produktuei.

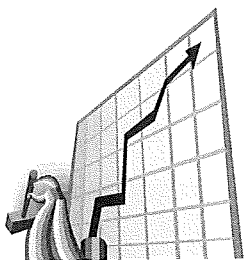


- **"Direct-costing"**-ean, "j" produktu bakoitzari bere kostu aldakorra bakarrik egozten zaio. Salmenta prezioaren "P_j" eta kostu aldakor unitarioaren "K_a_j" arteko diferentziari **marjina gordin unitario** deritzo.

$$m_j = P_j - K_{a_j}$$

40

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:



Marjina gordin unitario

$$m_j = P_j - K_{a_j}$$

Marjina gordin totala

$$MB_j = m_j \times Q_j$$

Enpresaren margina gordina

$$MB = MB_1 + MB_2 + MB_3 + \dots + MB_j + \dots + MB_n$$

Mozkin marjina netoa

$$MN = MB - K_F$$

41

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Enpresa ihardueran gehien erabiltzen den kontrol mota, **kostuekin** egiten dena da.



Enpresetan hurrengo denboraldiko kostuak aurreikusten dira



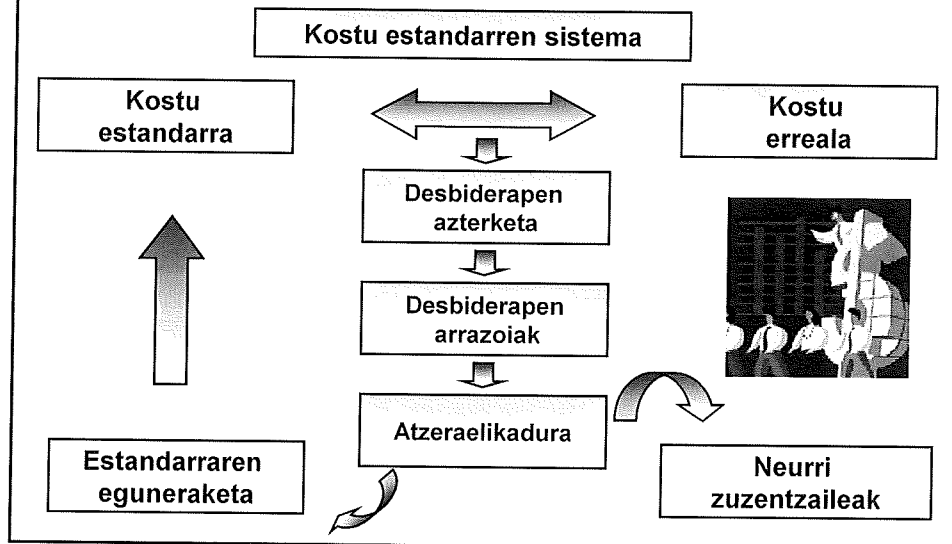
Denboraldi hori pasatzen denean → benetako kostuak aurreikusitakoarekin konparatzen dira.



Desbiderapenak aztertu egiten dira

42

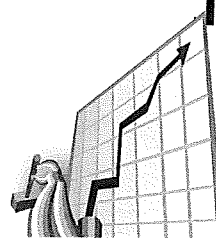
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:



2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ "Kostu estandarrak"

- *Produkzio sistema bakuna*
- *"Q" produkzio kantitatea u.f.-etan*
- *"F", kontrolatu nahi den kostua dagokion faktorearen kontsumoa u.f.-etan*
- *"p" unitate horietako bakoitzaren prezioa.*
- *Estandarrak aritzeko "s" azpindizea erabiliko dugu*
- *Balio errealak edo benetakoa izendatzeko "r" azpindizea erabiliko dugu.*



2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

“Q” u.f.ko ekoizpena eta “F”, u.f.ko kontsumoa aurreikusi baziren,
→ aurreikusitako kontsumoa

$$\lambda_s = F_s / Q_s$$

Aurreikuspen arabera unitate bakoitzaren prezioa “ps”

Produktzio errealearen aurreikusitako kostua $= \lambda_s \cdot Q_r \cdot ps$

Baina benetan kontsumitu dena Fr, pr unitate monetariotan bakoitza

$$\text{Kostu erreala} = Fr \cdot pr$$

Bukatutako produktu unitate bakoitzeko benetan kontsumitutako unitate fisikoaren kopurua λ_r izanik ($\lambda_r = Fr / Q_r$)

$$\text{Kostu erreala} = \lambda_r \cdot Q_r \cdot pr$$

45

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

“Desbidazio totala DT” : kostu erreala – aurreikusitako kostua

$$DT = \lambda_r \cdot Q_r \cdot pr - \lambda_s \cdot Q_r \cdot ps$$

$$DT = Q_r \cdot (\lambda_r \cdot pr - \lambda_s \cdot ps)$$

↓
produktu unitate bakoitzeko dagoen desbiderapena da

Desbiderapen totala ezagutu ondoren, hori gertatzeko egon diren arrazoiak aztertzen dira :

$pr \neq ps$ → faktorearen prezioan estandarrekiko egondako aldaketagatik

$\lambda_r \neq \lambda_s$ → egindako produktu unitateko aplikatutako faktore kantitateagatik

46

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Prezio desbiderapena DP (desbiderapen ekonomiko) DP

$$DP = (pr - ps) \cdot Fr = (pr - ps) \cdot Qr \cdot \lambda_r$$

- Kantitate desbiderapen DK (desbiderapen tekniko) DK

$$DK = (\lambda_r Qr - \lambda_s Qr) \cdot ps \rightarrow DK = (\lambda_r - \lambda_s) Qr ps$$

$$DT = DP + DK$$

$$DT = (pr - ps) \cdot Qr \cdot \lambda_r + (\lambda_r - \lambda_s) Qr ps$$

$$DT = pr Qr \cdot \lambda_r - ps Qr \cdot \lambda_r + ps Qr \cdot \lambda_r - ps Qr \cdot \lambda_s$$

$$DT = pr Qr \cdot \lambda_r - ps Qr \cdot \lambda_s$$

$$DT = Qr (pr \cdot \lambda_r - ps \cdot \lambda_s)$$

47

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Azterketa hori produkzio faktore bakoitzeko egiten da :

Desbiderapenak	1 Faktorea	2 Faktorea		i Faktorea		Totala
Kantitate d.	D_{K1}	D_{K2}		D_{Ki}		D_{Kt}
P.desbiderapen	D_{P1}	D_{P2}		D_{Pi}		D_{Pt}
Totala	D_{T1}	D_{T2}		D_{Ti}		D_T



kostuen kontrol taula da, hau da, faktore desberdinetan eta totaletan egondako desbiderapen guztiak isladatzen direneko koadroa. oso erreza da puntu positiboak eta negatiboak aurkitzea eta desbiderapen totalen arrazoiak azaltzea.

48

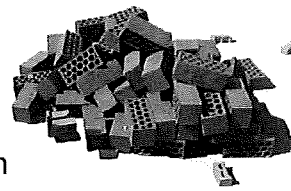
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:



2.2.3. Produktibitatearen neurketa

Produktibitatea, denboraldi bateko ekoizpenaren eta hori lortzeko kontsumitutako baliabide kantitatearen arteko erlazioa da. Kontzeptu **teknikoa da; ez finantzarioa**. Horregatik, bai produkzioa eta bai baliabideak **unitate fisikotan** neurtu behar dira.

“Onestes Adreiluak”-en kasua
50 langileko plantila
bakoitzak 1.760 orduz lan egin zuen
adreilu produkzio bolumena 440.000 u.f.koa



49

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

Onestes Adreiluak:

P_0 = Produkzioa/ Aplikatutako pertsona-ordu

$P_0 = 440.000 \text{ u.f.} / 50 \text{ hora} * 1.760 \text{ hombre}$

$P_0 = 5 \text{ u.f.} / \text{pertsona-ordu}$

Urte bat pasa eta gero

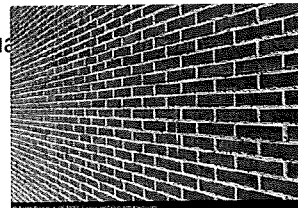
25 pertsonako plantila

iazko ordu-kopuru bera lan egin duten

aurtengo ekoizpena 528.000 adreilukoa izan da

$P_1 = 528.000 / 25 * 1.760 = 12 \text{ u.f.} / \text{pertsona-ordu}$

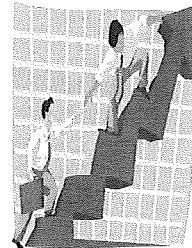
$$\Delta P = (12-5) / 5 = 1,40 \rightarrow 140\%$$



50

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Enpresaren **"produktibitate globala"**
ekoizpen totala (produktu guztienarena)
erabilitako faktore guztiak



¿Arazoa? → Faktoreen heterogenotasuna



Produktzio totala eta erabilitako faktore kantitate totala unitate monetariotan baloratu behar dira .

Baina.....ekoizkortasuna **neurri teknikoa** da eta horren analisia **prezioen aldaketek ez dute eragin behar**.

51

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Denboraldi bateko eta beste bateko produktibitateak konparatu ahal izateko, balorazioak **prezio konstanteak** erabiliz egin behar dira.



n produktu egiteko *m* faktore

$$P_0 = \frac{p_1 P_1 + p_2 P_2 + p_3 P_3 + \dots + p_n P_n}{f_1 F_1 + f_2 F_2 + f_3 F_3 + \dots + f_m F_m}$$

$$P_1 = \frac{p_1(P_1 + \Delta P_1) + p_2(P_2 + \Delta P_2) + p_3(P_3 + \Delta P_3) + \dots + p_n(P_n + \Delta P_n)}{f_1(F_1 + \Delta F_1) + f_2(F_2 + \Delta F_2) + f_3(F_3 + \Delta F_3) + \dots + f_m(F_m + \Delta F_m)}$$

Produktibitate globalaren indize : $IPG = P_1/P_0$

Produktibitate globalaren tasak : $TPG = (P_1 - P_0)/P_0 = IPG - 1$

52

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ 2.2.4. Produzitu ala erosi:

Prozesuaren diseinu, produkzio ahalmen, produktu bukatuen inbentario maila, etab. i buruzko erabakiak hartu aurretik....



¿enpresak berak ekoiztu ala produktu bukatua kanpoan erosi edo erdielaboraturik erosi edo horren osagai batzuk erosi?



“Produzitu ala erosi” erabakia deiturikoa da.

53

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ Erabakia baldintzatzen duten arrazoiek:

- Batzuetan beste enpresekiko independentziari eutsi beharrak edo produktuari beste enpresa ospetsu batzuk egindako osagaiak txertatu beharrak eta antzeko arrazoiek baldintzatzen dute erabakia
- Beste batzuetan, kostuak minimotzeko helburua betetzearen termino hutsetan planteatu daitezke arrazoak

54

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

Erositako unitate bakoitzeko *prezioa* p

Unitate bat ekoiztearen *kostu aldakorra* K_a ,

Ondasun edo zerbitzua egiteko beharrezko *urteko kostuak* K_F

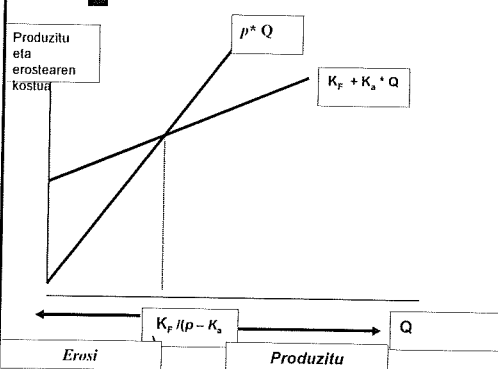
Urtean behar den *unitate kopurua* Q , izanik, honakoan interesatuko da bertan ekoiztea:

Produzitu →

Erosi →

55

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:



56

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ 2.2.5 Produkzio ihardueren planifikazio eta kontrola :

Produkzio ihauduaren planifikazioa baliabide mugatuak produktu, lan, iharduera, eginkizun, bezero, eta oro har, item desberdinen artean banatzea da.

Produkzio ihardueren planifikazioa, produktua egiteko prestakuntza oinarritzen da. Horregatik proiektuen planifikazio ere deitzen zaio.

Epe laburreko planifikazioen metodo nagusiak : **PERT- CPM** eta **Gantt grafikoak**

57

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ PERT ("Program Evaluation and Review Technique")

PERT metodoa erabakiak hartzeko tresna da. Lehenetasuneko erlazioak dituzten eta denbora jakinean eta baliabide mugatuekin egin behar diren iharduera multzo handia koordinatzea eskatzen duten proiektuak planifikatu, exekutatu eta kontrolatzeko aukera ematen du.

PERTak denboraldiko programazioa da.

58

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

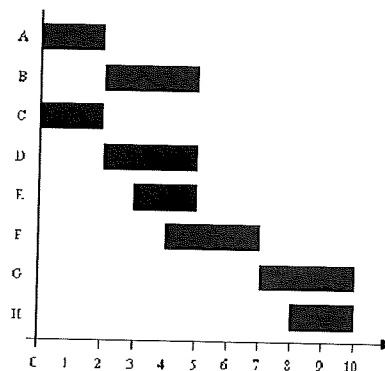
- **Gantt Grafikoa:** → kontrol grafikoa
 - Ihardueren denbora programazio egiteko oinarrizko teknikak
 - Kontrolerako oso tresna sinplea da; abzisen ardatzean proiektua egiteko denbora edo datak eta ordenatuenean, hori osatzen duten iharduerak jartzen dira

59

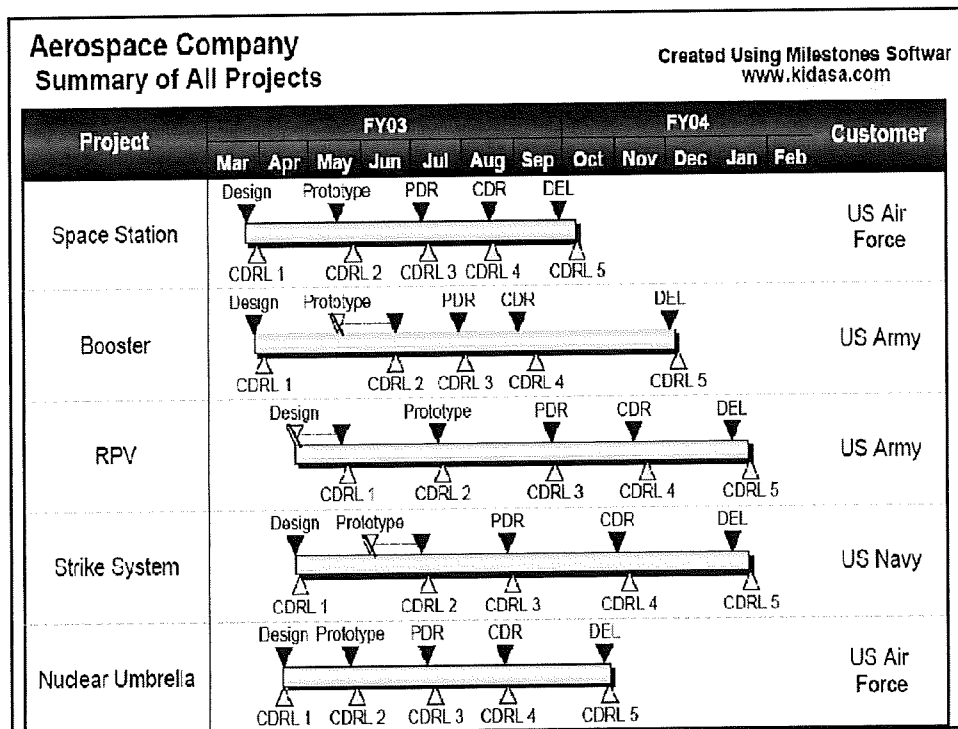
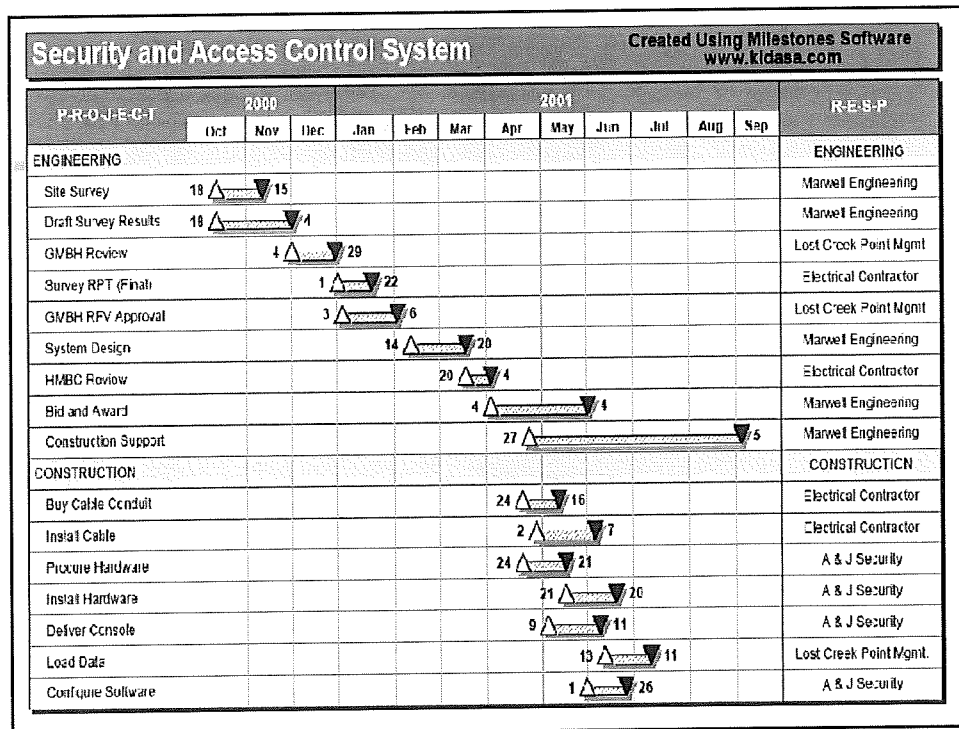
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

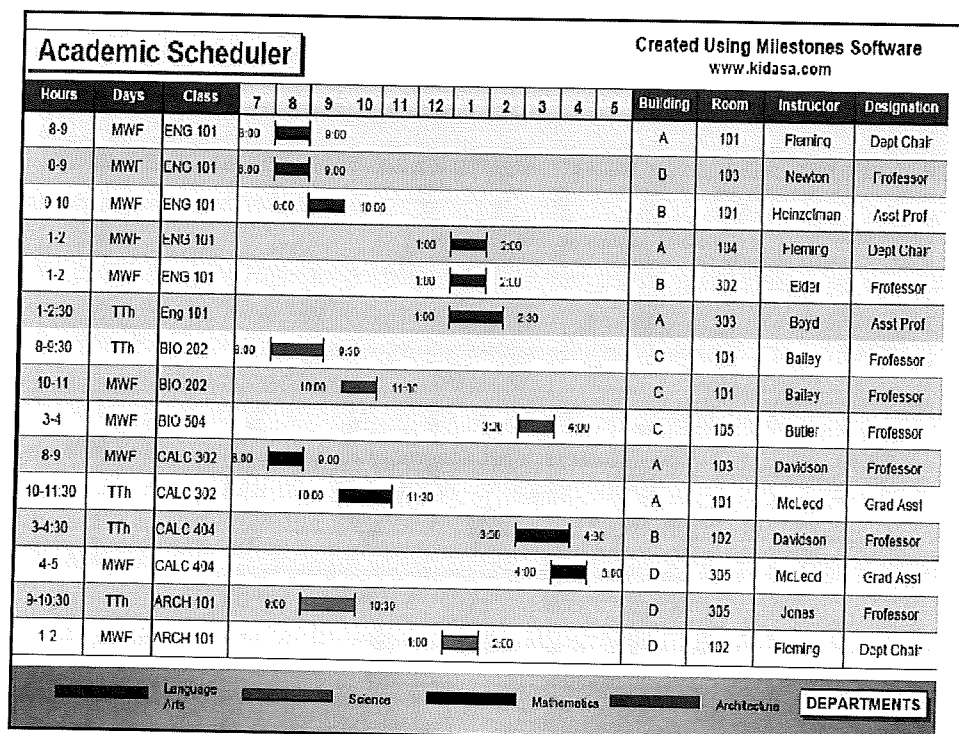
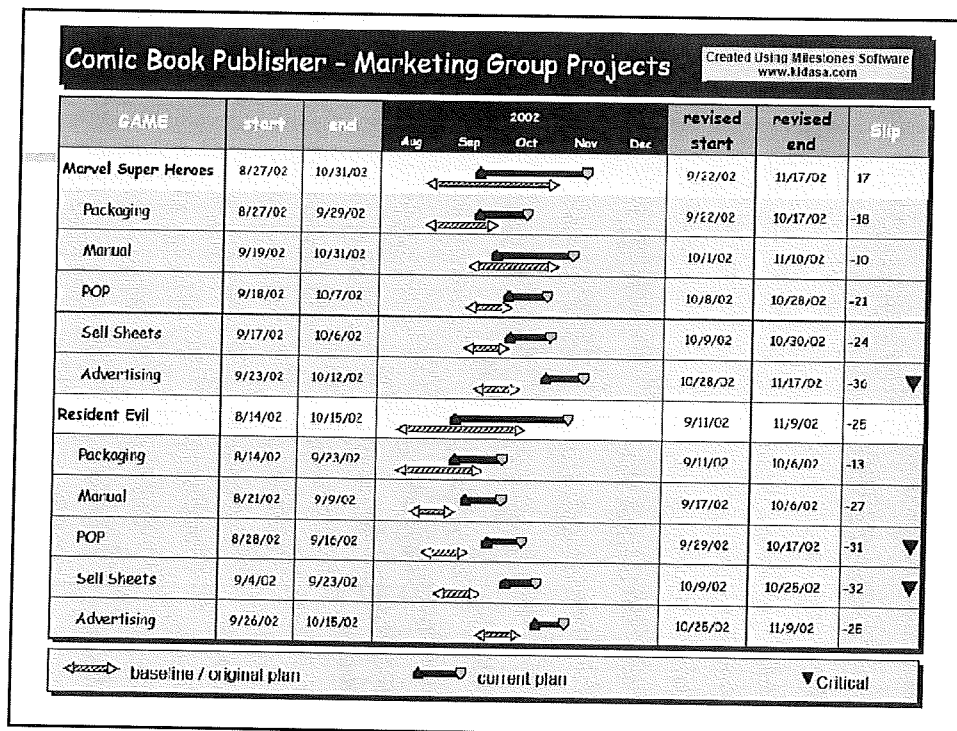
- **Gantt Grafikoa:** → kontrol grafikoa

Tarea	Predec.	Duración
A	-	2
B	A	3
C	-	2
D	C	3
E	D ₊₁	2
F	B ₊₂	3
G	D, E, F	3
H	G ₊₁	2



60





2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

■ 2.2.6. Izakinen Plangintza eta Kontrola : inbentario sistema eta eredu mota

Inbentariarako bi sistema mota daude eta bi eredu mota eragiten dituzte:

1.- *Eskaera bolumen konstanteko* sistema (**Q sistema**), [eskaera bolumen ekonomiko]

2.- *Denboraldi konstanteko sistema* (**P sistema**), [sistema periodiko, berrikuspen periodikoko sistema edo eskaera bitarte finkoko sistema]



65

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

1.- *Eskaera bolumen konstanteko* sistema (**Q sistema**)

2.- *Denboraldi konstanteko sistema* (**P sistema**)

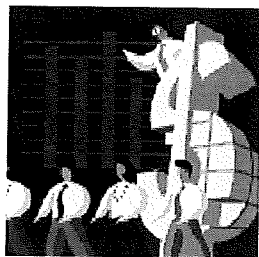
66

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Inbentario sistema desberdinek, eredu desberdinak sortzen dituzte :

i) Eredu deterministak, **eskaria ziur jakiten da.**

ii) Probabilitate ereduak edo aleatorioak, **eskariaren probabilitatea baino ez da ezagutzen.**



67

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Inbentario-kontrolerako funtzioak :

1.- Izakinen erregistro eguneratua izatea.

2.- Izakinen mailaz informatzea

3.- Ohizkanpoko egoerak ezagutaraztea.

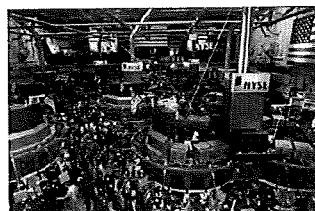
4.- Zuzendaritza eta inbentarioen ardunarentzat txostenak egitea.



68

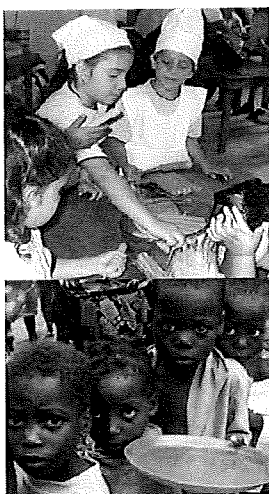
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

Inbentario kontrolerako ABC metodoa :



69

2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:



70

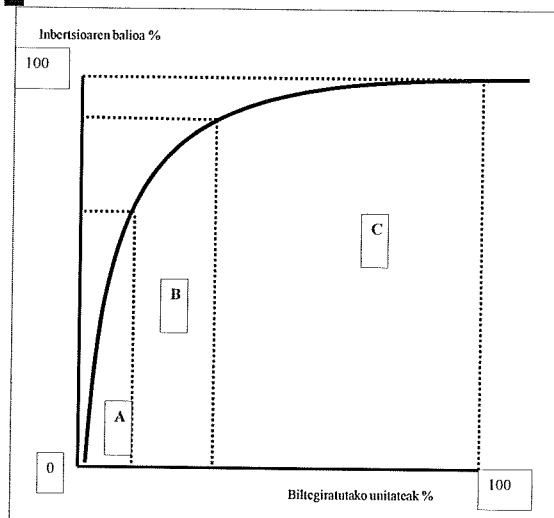
2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

- Paretoen printzipioa, biltegitratutako **unitate gutxi batzuek inbentarioaren balioaren portzentaia handia** hartze duteneko inbentarioei ere aplikatu dakieke.
- Hortik, **kontrol zehatza artikuluek gutxi batzuetan** egitea nahikoa dela ondorioztatzen da. Gainerakoetan, berrikuspen ez horren zehatza eginda nahikoa da.

A. Rambaux-ek (Hispano-Europeak argitaraturiko "Gestión económica de stocks" liburuan) **ABC metodoa** aplikatzeko proposamena egiten du.



2.2. PRODUKZIOAREN PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA:

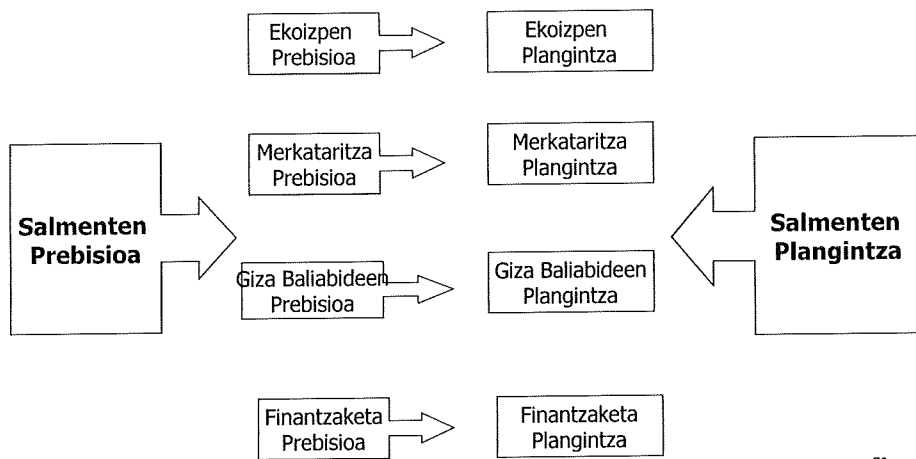


A taldeko artikuluek

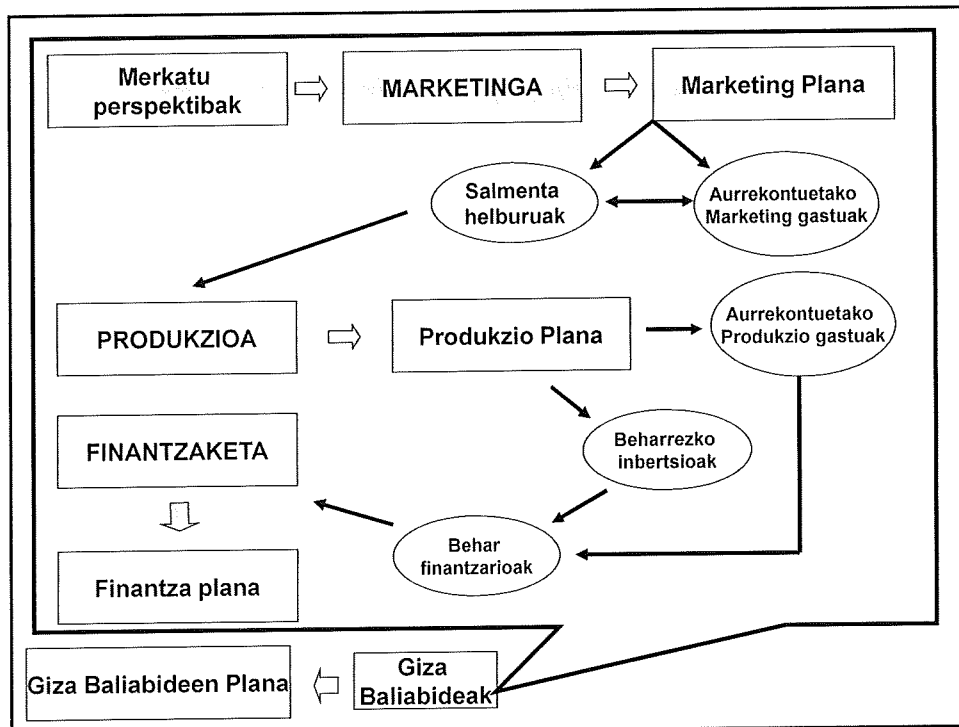
B taldeko artikuluek

C taldeko artikuluek

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA



73



2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- ¿Merkatua?
 - *Produktu*
 - *Eskaria*
 - *Eskaintza*

		ESKAINZAILEAK		
		Asko	Gutxi	Bakarra
ESKATZAILEAK	Asko	Lehia perfektuzko merkatua	Oligopolioa	Monopolioa
	Gutxi	Oligopsonioa (eskari oligopolioa)	Aldebiko oligopolioa	Monopolio mugatua
	Bakarra	Monopsonioa (eskari monopolioa)	Monopsonio mugatua	Aldebiko monopolioa

75

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Marketingean interesgarri diren beste sailkapen batzuk:

- **Produktuen elaborazio mailaren arabera**
 - *Lehen mailako produktuen merkatuak*
 - *Produktu erdielaboratuenak*
 - *Ondasun manufaktueratuenak, eta zerbitzuenak*
- **Denboraren ikuspegitik**
 - *Iraganeko merkatua,*
 - *Oraingo merkatua eta*
 - *Etorkizuneko merkatua bereizten dira.*
- **Enpresa hedapenerako aukeren arabera**
 - *Jadanik dagoen merkatuaz*
 - *Merkatu potentzialaz*
 - *Joera merkatuaz edo etorkizunean izan nahi denaz hitz egiten da.*

76

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- **Produktu eskuratzailerak nortzuk direnean arabera**
 - *handizkarien merkatua*
 - *txikizkarien merkatua*
 - *kontsumitzaileen merkatua*
- **Azken kontsumitzaileek erosteko dituzten arrazoen arabera**
 - *kontsumo merkatuak*
 - *industri merkatuak*



MARKETINGA

77

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- **Kontsumo merkatuetan** ondorengo prozesurik gabe erabili edo kontsumituko diren produktuak (kontsumo produktuak) eskaini eta eskatzen dira.
- **Industri merkatuetako** produktuen (industri ondasunen) azken xedea beste produktu batzuk egiteko erabiltzen da.
- Produktu politikaren estrategia batzuek, hala nola marka edo ontzikiarenak garrantzi handia izan dezakete kontsumo merkatuan eta inolako garrantzirik ez, edo oso txikia industrialean.

78

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- **Banaketa politika** desberdina izan daiteke; izan ere, kontsumo merkatuan bitartekarien kopurua handiagoa izaten baita.
- **Sustapen politikari** dagokionez ere, oro har desberdintasun egon daitezke, adibidez publizitate masiboa egokiagoa izaten da kontsumo merkatuetan industrialetan baino.
- **Prezio politikak** eragin txikiagoa du industri merkatuetako salmentetan kontsumokoetan baino.

79

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.3.1. Marketing aurrekontuaren kontrola:

Estandarrak "a priori" ezartzea eta gero benetan lortutako emaitzak desbiderapenak aztertzea .

"r" azpindizearekin kantitate errealak

"s"-rekin aurreikusitakoak izendatuko dugu

Mozkin netoaren (MN) eta aurreikusitakoenaren arteko desbiderapena ondorengoak izango da:

$$DT = MNr - MNs$$

Non $MN = MG - KF$

MG = Mozkin gordina.

80

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

- Kostu finko errealen eta aurreikusitakoen artean ia diferentziarik egon behar ez duenez .

aurreikusitako KF = Errealen KF

mozkin gordinean egondako diferentzien ondorioak dira. .

kontrolatu beharrekoak

81

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Desbiazio Totala $D_T = q_r m_r - q_s m_s$	Marjinetako desbiazioa	Prezioetako desbiazioa $D_p = q_r (p_r - p_s)$
	$D_M = q_r (m_r - m_s)$	Kostuetako desbiazioa $D_k = q_r (K_{as} - K_{ar})$
	Kantitateetako desbiazioa	Kuotetako desbiazioa $D_{ku} = m_s Q_r (t_r - t_s)$
	$D_Q = m_s (q_r - q_s)$	Merkatu tamainaren desbiazioa $D_G = m_s t_s (Q_r - Q_s)$

82

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Salmentak aurreikusteko aurreikuspen teknikak eta ereduak erabili behar dira

Aurreikuspen ereduak irizpide desberdinen arabera sailka daitezke:

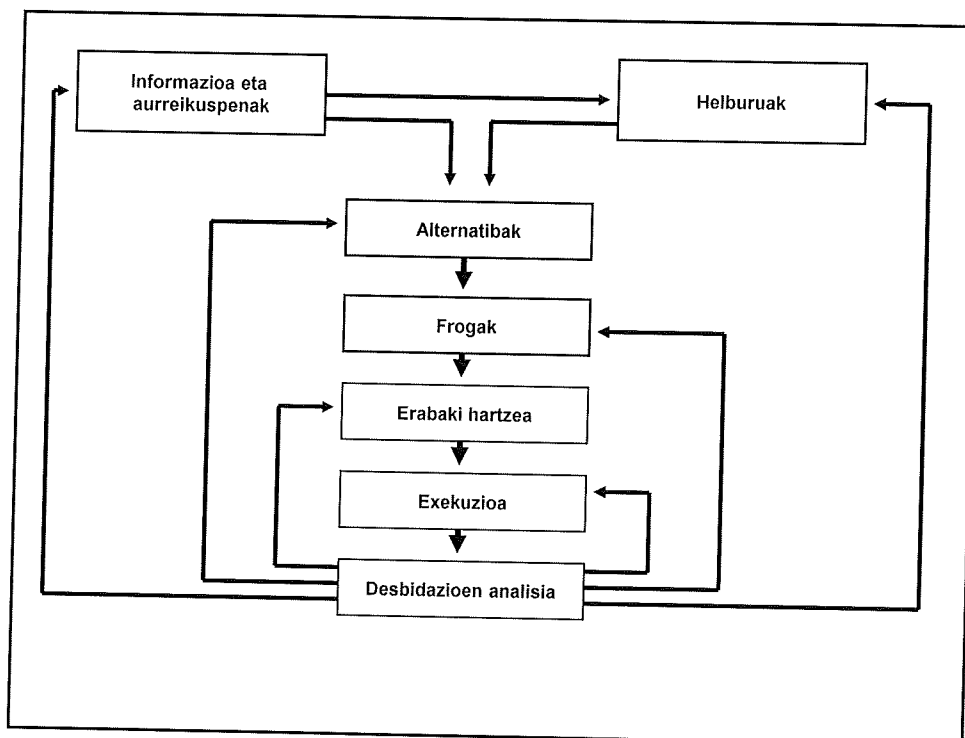
- Aurreikuspenaren **horizontearen arabera**:

- Epe laburreko aurreikuspen- ereduak
- Epe ertainago aurreikuspen- ereduak
- Epe luzeko aurreikuspen- ereduak bereizten dira.

- Erabiltzen diren **datuen arabera** :

- Konsumitzaileen iritzi eta asmoetan oinarritutakoa
- Saltzaileen iritzi eta asmoetan oinarritutakoa
- Adituen iritzi eta asmoetan oinarritutakoa

83



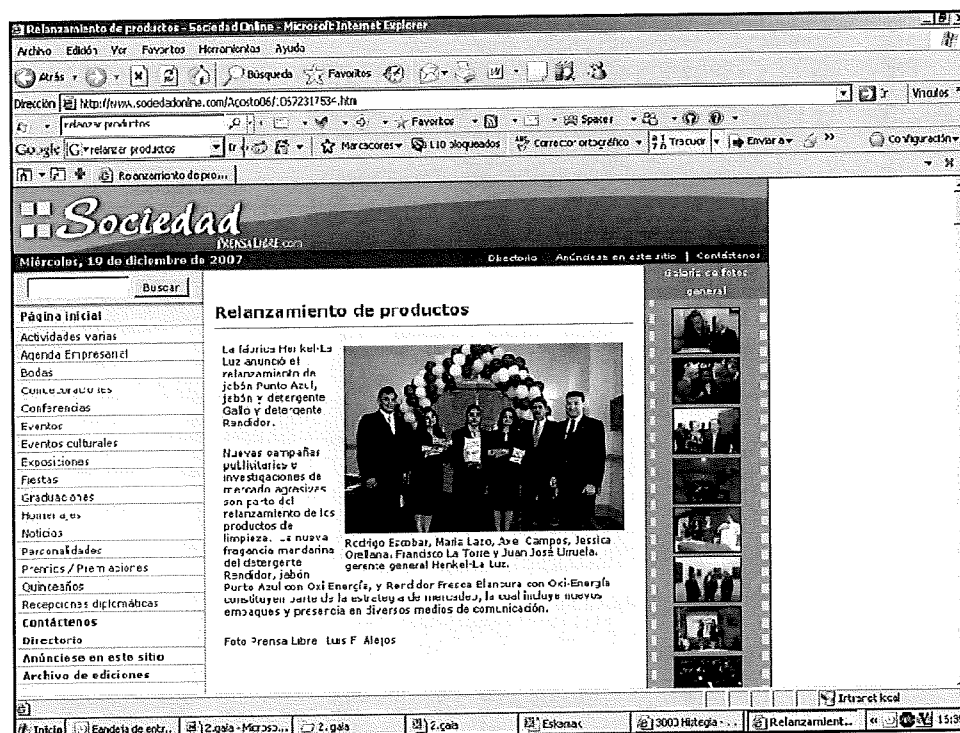
2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

Merkatu kuota, enpresa, marka, produktu, produktu-lerro edo oro har, item batek, dagoen merkatu osotik lortu duen proportzioa da.

Merkataritzako planifikazioari dagokionez, aurreikuspena kuoten gainean egitea eskatzen du, gero helburuak lortzeko egin beharreko ahalegina ezagutu ahal izateko.

Salmenten plangintza gainera kontsideratu behar da **“Produktuaren bizitza zikloa”** baina argi izan behar dugu produktuaren bizitza zikloak ez du merkataritzaren estrategia egiten zeren eta merkataritzaren estrategiak Produktuaren bizitza zikloa alda baitaiteke.

85



MDZ Online - Sony relanza al mercado una nueva versión de la PlayStation 2 - Microsoft Internet Explorer

7 de Noviembre de 2007 | 15:57

Sony relanza al mercado una nueva versión de la PlayStation 2

Será más liviana que la anterior y costará 140 dólares. Lo hace a pesar de que ya está en venta la PS3. La consola de video vendió más de 120 millones en todo el mundo desde su lanzamiento hace siete años. Sale a la venta el 22 de diciembre en Japón.

Sony anunció hoy el lanzamiento para fin de mes de una nueva versión de la PlayStation 2, con el objetivo de incrementar las ventas del videojuego que más ganancias le da a la compañía, ya que la PS3, hasta el momento, da pérdidas.

La nueva "2" es más liviana, ya que trae un adaptador AC incorporado que pesa 720 gramos, 190 menos que el modelo anterior. Esta mejora permitirá facilitar el traslado del equipo. Viene en blanco, negro y plateado. Lo que sí se mantiene es el precio, costará 140 dólares, igual que la anterior.

Desde la compañía informaron que la consola -cuyo modelo original vio la luz hace siete años- será el mercado japonés el próximo 22. No obstante, no se anunció la fecha del lanzamiento mundial, aunque se presume que ocurrirá en 2008.

Los ejecutivos de la compañía ven con preocupación la fuerte repercusión que generó la PS3, que se ubica detrás de la Wii de Nintendo. La versión básica de la PlayStation 2 cuesta tres veces más que la Wii, de la que se ya se vendieron 120 millones en todo el mundo. En la Argentina también es un éxito comercial.

vox populi
¿Qué opinás de esta nota?

Título*

Descripción*

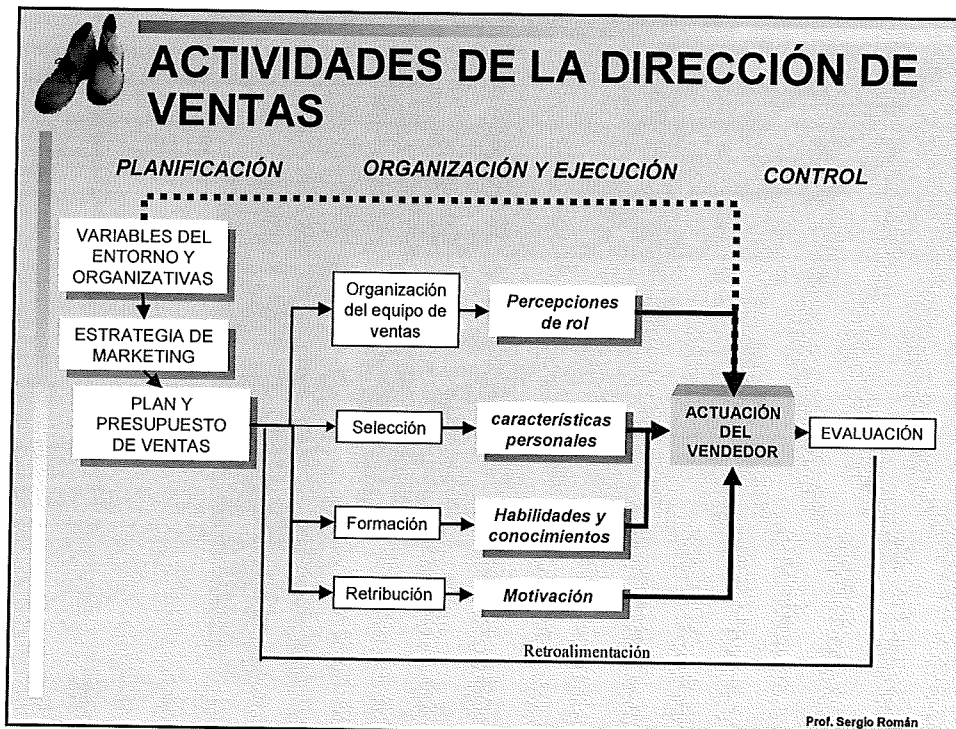
Nombre*

E-mail*

Tu Blog/Web

☐ Acepto las Reglas y condiciones

Inicio | Estando de ... | 2.ª guía - Nba ... | Nuevo Docu ... | 2.ª guía | Estenak | 2000 Hk reg ... | MDZ Online ... | 15:51



2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.3.2 Salmentarako Pertsonala

Salmenta indarra (salmentarako pertsonala) marketing-mix-eko aldagaietako bat da.

Salmenta indar aldagaia, tradizionalki, **komunikazio politikako edo banaketa politikako** aldagai bezala barneratu izan da.

Salmenta indarrari esleitutako helburuak, aurreikusitako salmenta zifra lortzen lagundu behar dute

89

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

2.3.3. Salmenta indarraren kontrola

Kontrola, prozesu jarrai bat bezala defini daiteke.

“Erregulariki konparatuz, aurreikusitako magnitude batzuen eta beren ondoriozko burutzapenen behaketa eta neurketa. Honek, planeatutako helburuetan eragin duten erabakiak erregulatzeko diferentzia batzuk (informazioa) edukitzea posible egiten du”.

90

2.3. MERKATARITZAKO PLANIFIKAZIOA ETA KONTROLA

I.go Fasea: *Emitzak eta aktibitatearen martxa era jarrai batean baloratzeko aurrez zehaztutako irizpide bat ezartzea* (helburua, politikoa, programa, estandarra, kuota, gastu-muga edo beste edozein erreferentzi puntu)

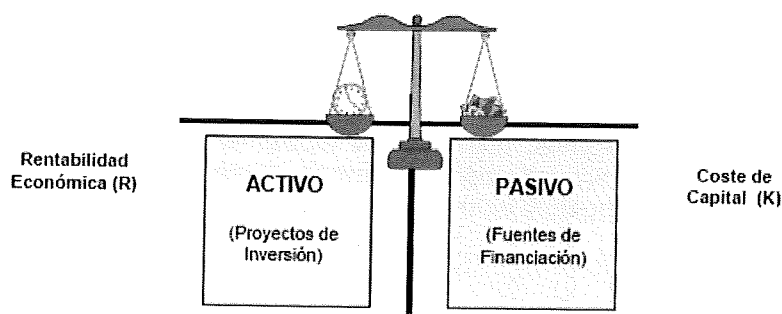
II. Fasea: *Lortutako emaitzen eta martxan dagoen aktibitatearen neurketa.*

III. Fasea: *Emitza efektiboen eta aurrez ezarritako irizpideen konparaketa*

IV. Fasea: *III fasean aurki daitezkeen desbiazioak zuzentzera bideratutako ekintza* (desbiazioen zuzenketa).

91

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA



92

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

■ 2.4.1. ERRENTAGARRITASUNAREN NEURKETA.

Galera eta Irabazien kontua

Salmentak

- Saldutako produktuen kostua
- Merkatal gastuak
- Gastu orokorrak
- Amortizazioa

=Mozkinak zerga eta interesen aurretik(IZAM)

- Finantza-gastuak (interesak)

=Zerga aurreko mozkina (IOZAM)

- Mozkinaren gaineko zerga

=Mozkin garbia (IZOM)

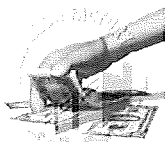
93

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

- Enpresaren **errentagarritasun ekonomiko**, operatibo edo gordin deiturikoa (EE), bere **aktiboen errentagarritasuna** da, hau da, aktiboko u.m. bakoitzeko horiek sortu duten mozkina.

$$EE = IZAM / \text{Aktibo Osoa}$$

- Jabeen errentagarritasuna , **errentagarritasun finantzarioa** da:



$$EF = IZOM / \text{Enpresaren Baliabideak}$$

94

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

- Enpresaren errentagarritasun ekonomikoa, *salmenten errentagarritasun gordinaren eta kapital totalaren errotazioaren* bidez esplikatu daiteke :

$$EG_{rT} = (IZAM/S) * (S/A) = IZAM/A = EE$$

(IZAM/S) → Marjina

(S/A) → Errotazioa.

Errentagarritasun ekonomiko txikia ¿Zergaitik?

Errentagarritasun ekonomiko handia ¿Zergaitik?

95

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

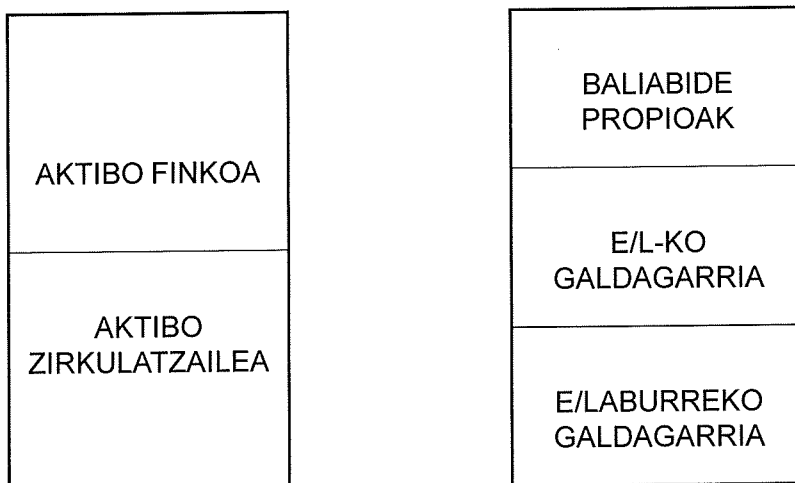
- 2.4.2. Enpresaren egitura ekonomiko finantzarioa eta errotazioa edo maniobra fondoak.
- Aktibo finkoa Kapital iraunkorrekin finantzatu behar da.
- Aktibo zirkulatzailerik bakarrik finantzatu behar da epe laburreko pasiboarekin.
- Aktibo zirkulatzailerik zati bat kapital iraunkorrek finantzatu behar dute.
- Epe laburreko pasiboak, aktibo zirkulatzailerik baino txikiagoak izan behar du. Diferentziari "**errotazio- fondo**" edo "**maniobra fondo**" deritzen. Orokorrean MF >0, hau da, AZ > PZ

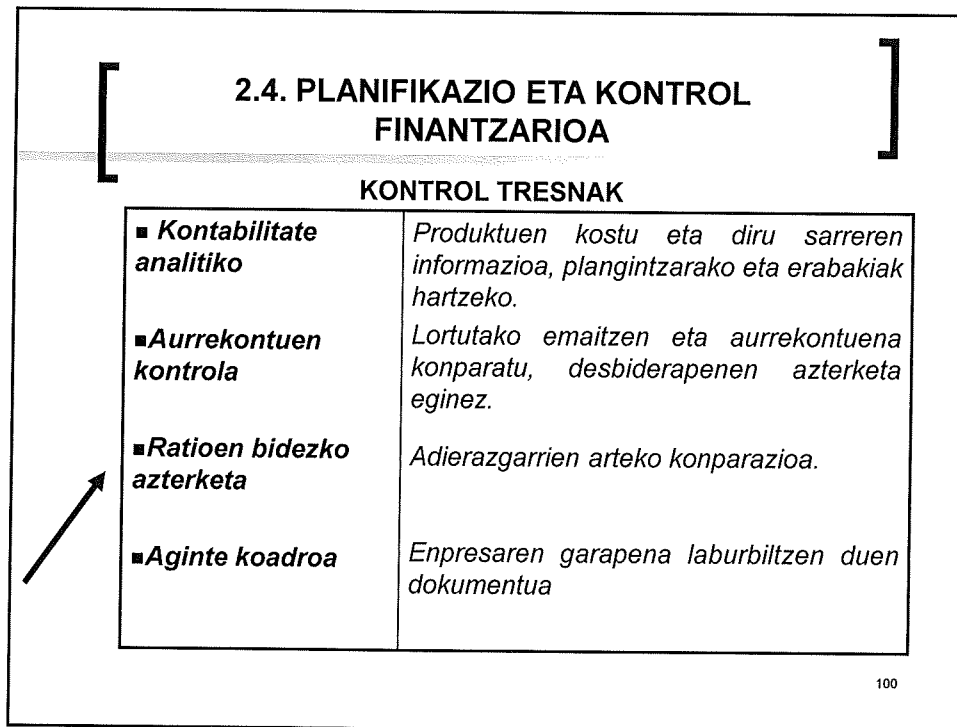
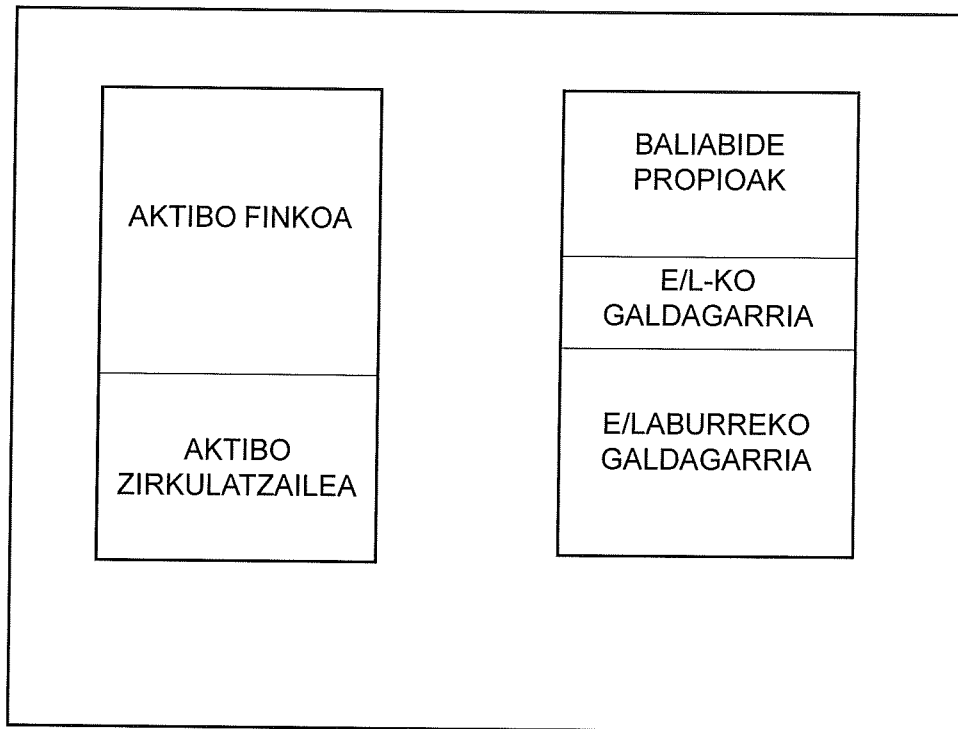
96

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

- Maniobra fondoren tamaina egokia desberdina izaten da enpresa batetik bestera; are gehiago, enpresa batena ere aldatu egiten da denboran zehar.
- Epe laburreko pasiboz ez eta kapital iraunkorrez finantzatzen den aktibo zirkulatzailearen zatia:
 $MF = AZ - PZ$
- Aktibo finkoa ez eta aktibo zirkulatzailea finantzatzen duen kapital iraunkorren zatia:
 $MF = KI - AF$

97





2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

1. Epe Motzeko Kaudimen Ratioak edo Likidezia Ratioak.

Epe motzerako kaudimena = A_Z / P_Z

Proba azidoaren edo Acid test ratioa = $(\text{Erabilgarria} + \text{Bihurgarria}) / P_Z$

Berehalako Diruzaintzaren ratioa = $\text{Erabilgarria (Altxortegia)} / P_Z$

MF = AZ - PZ

Maniobra Fondoa ez da ratio bat

101

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

2. Epe Luzeko Kaudimen Ratioak edo Palanka Eragin Finantzarioko Ratioak.

Zorpetze ratioa = $\text{Galdagarri guztia} / \text{Aktibo guztia}$

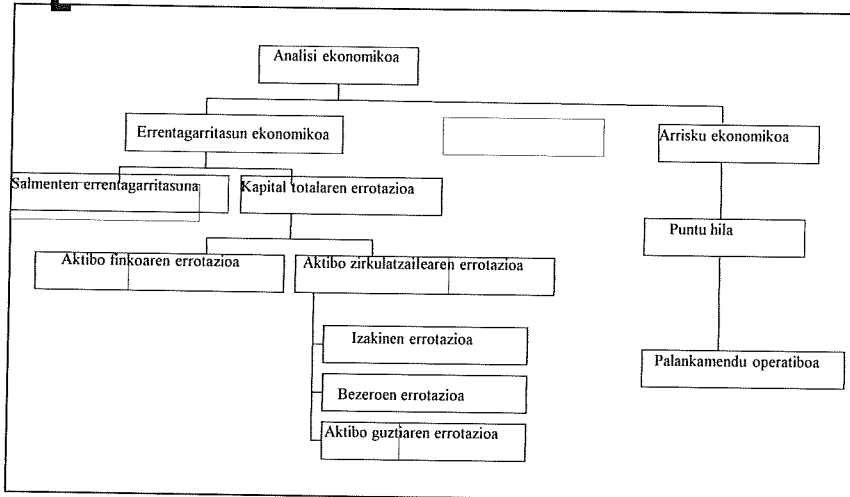
Berme ratioa = $\text{Aktibo erreal netoa} / \text{Galdagarri osoa}$

Palankamendu ratioa = $\text{Galdagarri guztia} / \text{Baliabide propioak}$



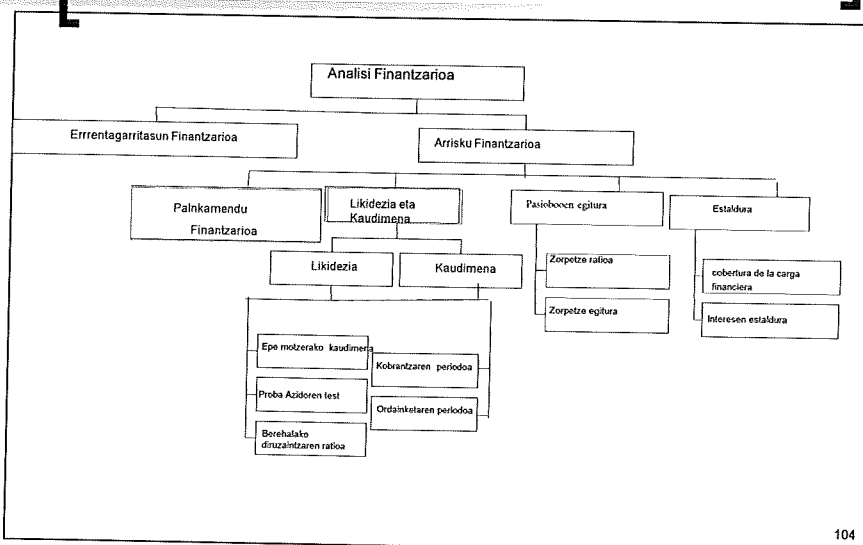
102

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA



103

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA



104

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

3. Aktiboa Kudeatzeko Efizientzia Ratioak edo Errotazioko Ratioak.

Izakinen Errotazioa = Saldutako produktuen kostua / Izakinak

Bezeroen errotazioa = Salmentak/ Bezeroak eta zordunak

Aktibo guztiaren errotazioa = Salmentak/ Aktibo guztia

Izakinene heltze epea = 365/ Izakinen errotazioa

Kobratzeko batez besteko errotazioa = 356/ Bezeroen errotazioa

105

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

4. Errentagarritasun Ratioak.

Mozkin marjina = IZOM/ Salmentak

Aktiboaren errentagarritasuna = IZOM/ Aktibo guztia

Baliabide propioen errentagarritasuna = IZOM/ Baliabide propioak

Errentagarritasun Ekonomikoa = IZAM/ Aktibo osoa

$EG_{IT} = (IZAM/S) * (S/A) = IZAM/A = EE$

$(IZAM/S) \rightarrow$ Marjina

$(S/A) \rightarrow$ Kapital totalaren errotazioa.

Errentagarritasun Finantzarioa = IZOM/ Enpresaren Baliabideak

106

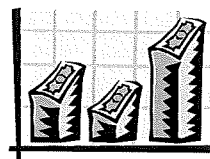
2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

2.4.4. ENPRESAREN FINANTZAKETA ITURRIAK.

Iraupenaren arabera, kapital iraunkorra edo epe ertain eta luzerako baliabideak eta epe laburreko pasiboa bereizten dira.

Kapital iraunkorren iturriak :

- bazkideen ekarpenak
- obligazio- jaulkipena
- epe ertain eta luzerako beste zorpetze mota batzuk



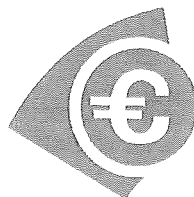
107

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

- *Jabetzaren arabera*, norbere finantza iturria (baliabide propioak) eta inorenak edo besterenak (Zorrak) bereizten dira.

Baliabide propioen iturriak

- bazkideen ekarpenak eta mozkin atxikipenak edo autofinantzaketa dira.
- Zorrak, zorpetze mota desberdinetatik lortutakoak dira.



108

2.4. PLANIFIKAZIO ETA KONTROL FINANTZARIOA

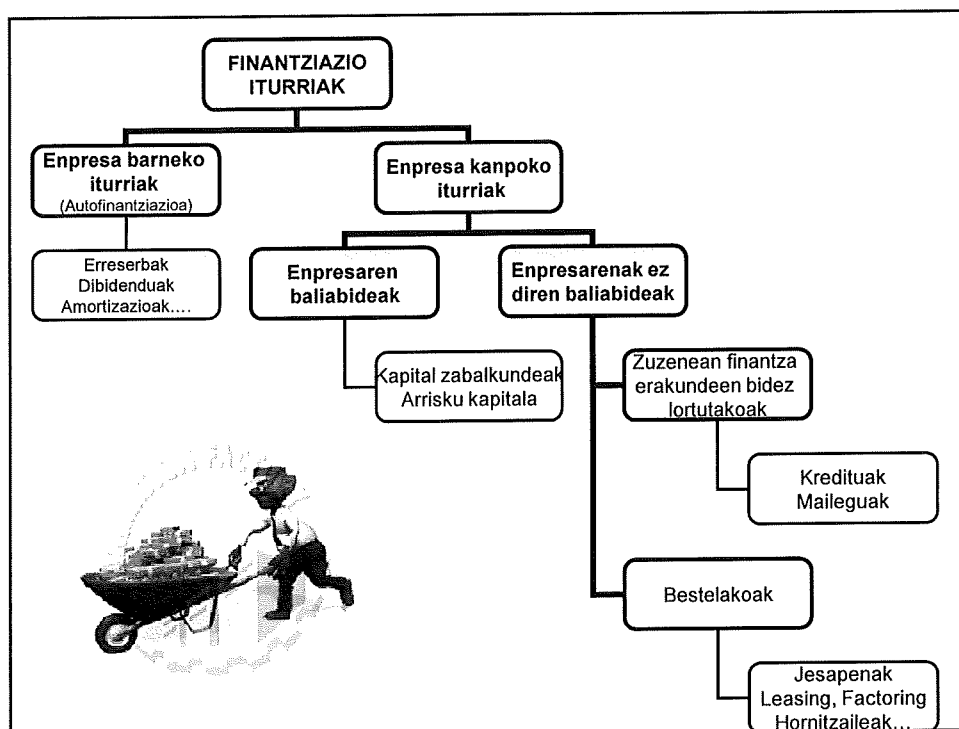
- *Jatorria kontuan izanik*, kanpoko finantza baliabideak eta barnekoak bereizten dira.

Lehenengoak enpresatik kanpo besteen aurrezkiak erakarriz lortutakoak dira.

Barneko fondoak berriz, enpresa barruan bere aurrezkiaren bidez lortutakoak dira.



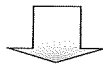
109



2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

- *Kontrol sistema helburu bezala ikusi ordez, enpresaren helburuak betetzeko baliabide bat bezala ikusi behar dela kontutan hartuz.*

"Controller"-aren erantzunkizunak:



Helburu eta irizpideen definizioa, kontrol sistemaren diseinu eta aktualizazioa eta ezartzearen gainbegiratzea.

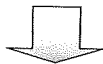
"Controller"-ak erakunde guztian funtzioa era egokian burutzearen betebeharra onartu behar du, ondorioz kontrol sistemaren arduraduna izanik.

111

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

- *Kontrol sistema helburu bezala ikusi ordez, enpresaren helburuak betetzeko baliabide bat bezala ikusi behar dela kontutan hartuz.*

"Controller"-aren erantzunkizunak:



Helburu eta irizpideen definizioa, kontrol sistemaren diseinu eta aktualizazioa eta ezartzearen gainbegiratzea.

"Controller"-ak erakunde guztian funtzioa era egokian burutzearen betebeharra onartu behar du, ondorioz kontrol sistemaren arduraduna izanik.

112

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

"Controller"-aren erantzunkizunak:

- 1.- Enpresaren kontrol sistemaren diseinu eta operazioa zuzendu, arduradunei egungo eta etorkizuneko operazioak zuzentzeko informazio fidagarria, aproposa eta adierazgarria eman.
- 2.- Elkartearen kudeaketaren funtsezko faktoreak identifikatzen direla ziurtatu, nahiz barrukoak nahiz ingurukoak, hauen bilakaeraren gain zaintze zorrotza gauzatuz eta bere jokabidean desbideratzeen ondorioak ebaluatuz.

113

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

- 3.- Erakundeari, programa eta planen ekonomia-finantza aspektuan aholkatu eta orokorrean kontrol sistemaren erabilera eta interpretazioan lagundu.
- 4.- Antolaketaren egituraren diseinuan lagundu, erantzunkizun argiak eta helburu neurgarriak dituen unitate operatiboez osatua egonik. Kudeaketa deszentralizatua sustatu.
- 5.- Enpresaren erabaki estrategikoen analisisian sakondu eta batez ere inbertsio berriei dagokienetan.

114

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

- 6.- Inguruko joera teknologiko, ekonomiko eta sozialak etengabe ebaluatu daitezen ziurtatu eta enpresaren gain izan dezaketen eragin potentziala aztertu.**
- 7.- Zuzendaritzari, enpresan era positibo edo negatibo batean eragin dezakeen edozein aukera, arazo edo gertakizuni buruz jakinarazi.**
- 8.- Kontrol informalaren ohitura bultzatu, kontrol formalaren osagarri bezala.**

115

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

- 6.- Inguruko joera teknologiko, ekonomiko eta sozialak etengabe ebaluatu daitezen ziurtatu eta enpresaren gain izan dezaketen eragin potentziala aztertu.**
- 7.- Zuzendaritzari, enpresan era positibo edo negatibo batean eragin dezakeen edozein aukera, arazo edo gertakizuni buruz jakinarazi.**
- 8.- Kontrol informalaren ohitura bultzatu, kontrol formalaren osagarri bezala.**

116

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

Baina "Controller"-ak enpresa guztian kontrolaren benetako sustatzaile izan behar du. Kudeaketaren kontrolaren teknikei eta prozedurei buruz ezagutza handia edukitzearekin batera, "Controller"-ak bere erabileran irakasle izan behar du.

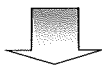
Erakundearen gainerakoak funtzioaren garrantzia eta ezarritako sistemaren erabilgarritasunari buruz mentalizatu behar ditu burutu dezaten.

Hortaz, kontrol sisteman erakundearen partaidetza lortzen duena izango da "Controller" eraginkorra.

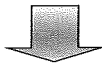
117

2.5. "CONTROLLER"-en FUNTZIOA

Informatika-teknologiaren garapenak



Datuak harrapatu, gorde, prozesatu eta transmititzeko duen geroz eta gaitasun handiagoarekin, gero eta lehiakorragoa den inguruagatik sortutako eskakizunei batera, "Controller"-aren irudia sendotu dute .



Controller-er enpresa guztiaren funtzionamendua ezagutu dezake, guztiaren eta sintesiaren panoramika batekin.



"Controller"-ak bere lana iraganerantz baino, etorkizunerantz bideratu behar duen arren.

118

III.Gaia: Aginte Koadro Integrala, AKI.

(Balanced Scorecard, BSC)

**Enpresa Gestioaren Plangintza eta Kontrola
2012/ 2013 Ikasturtea**

Lucía Sáez Vegas



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

1

3.Gaia: Aginte Koadro Integrala

- ☐ 3.1. Sarrera.
- ☐ 3.2. Helburu estrategikoak.
- ☐ 3.3. A.K.I- ren elementuak eta haien arteko erlazioa.

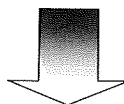
Balanced Scorecard (BSC)

Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton (1992)

2

3.1. Sarrera

- ✓ **AKI helburu estrategikoak emaitzetan bihurtzea ahalbidetzen duen tresna bat da.**



Bere erabilpenak Zuzendaritzari lagunduko dio bere arreta zentratzen benetan garrantzitsua diren gaietan helburu estrategikoak lortzeko asmoz.

3

3.1. Sarrera

- Aginte Koadro Integrala-AKI" edo "Balanced Scorecard", 90eko hamarkadaren erdi aldera D.P. Norton-ek eta R.S. Kaplan-ek, Harvard Business School-eko irakasleak, ezagutzera eman zuten metodologia bat da. Arrakasta handia lortu du aipatutako metodologiak enpresetako zuzendaritza-karguen eta enpresarien artean, eta helburu estrategikoen plangintza egiteko eta horiek zabaltzeko eredu garrantzitsuenetakotzat jo da.
- Aipatutako metodologia benetan lagungarria da enpresek dituzten kudeaketa-mailako arazoak konpontzeko ; gainera, erakunde baten zabalkundea eta aurrerapena kontrolatzeko orduan arrakasta ziurtatzen duen bitartekoa ere bada.

4

3.1. Sarrera

- Estrategia ondo zehaztuta eta definituta duten 10 enpresatik 9 enpresek bere ezarpenean porrot egiten dute
- "Lo que diferencia a una empresa ganadora, no es su habilidad para definir " brillantes estrategias" sino su capacidad de ponerlas en práctica, sabiendo saltar las barreras que habitualmente se interponen entre el diseño y la ejecución."

" Si siempre haces lo que siempre has hecho, nunca llegarás más lejos de dónde siempre has llegado "

" Si malgastas todos los recursos sin control, no solo te quedarás en el mismo sitio sino que retrocederás"

5

3.1. Sarrera

- Aginte Koadro Integrala edo Balanced Scorecard definitzeko zera esan daiteke:

"Kudeaketa- metodologia bat da. Metodologia horri esker, helburu koherenteak eta elkarrekin erlazionatutakoak zehazten dira enpresa edo erakunde baten estrategiaren baitan; era berean, helburu horiek zehazteko eta neurtzeko adierazle jakin batzuk jarraitzen dira. Adierazle horiek martxan jarriko diren ekintza-planekin daude erlazionatuta eta ekintza-plan horien bidez erakunde edo enpresako kideen portaera aipatutako estrategiarekin bat etortzea lortu behar da".

6

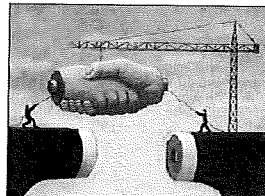
3.1. Sarrera

- AKI-k hurrengorako balio du :
 - Espero diren emaitzak lortzen ari diren era egokian neurtzeko. Oraina eta etorkizuna neurtzen dituzten adierazgarriak.
 - Estrategian finkatutako helburuak lortzen ari diren baieztatzeko.
 - Erakundeari helburu estrategikoak nola lortu behar diren komunikatzeko.
- Helburu estrategikoak, euren lorpena eta zailtasunak langileekin konpartitzen badira, langileek ideia eta irtenbide gehiago planteatuko dituzte.

7

3.1. Sarrera

- **AKI-an 4 ikuspuntu ematen dira, aspektu hauen arteko oreka mantentzeko :**
 - Ep 1. Ikuspegi Ekonomiko/Finantzarioa.
 - Ac 2. Bezeroen Ikuspegia.
 - fin 3. Barne Ikuspegia.
 - 4. Irakaskuntza eta hazkunde Ikuspegia .
 - Akziodunen eta bezeroen interesak, langileen interesak, barne prozedurak

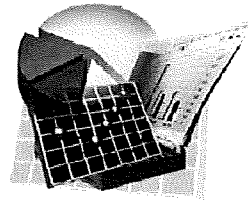
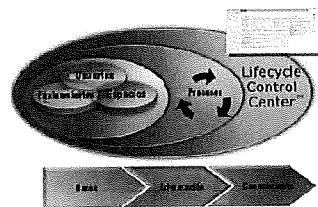


8

3.1. Sarrera

- Aginte Koadro Integralak, beraz, berau osatzen duten elementuen bidez, hala nola Mapa Estrategikoak edo helburu eta adierazleen fitxak, enpresen baitan koordinaziorik gabe egoten diren alderdiak elkartzeko balio digu eta gure negozio-ikuskeraren "argazki" bat eskaintzen digu, hain zuzen elkarren artean erlazionatuta dauden helburu estrategikoak zehazten ditu.

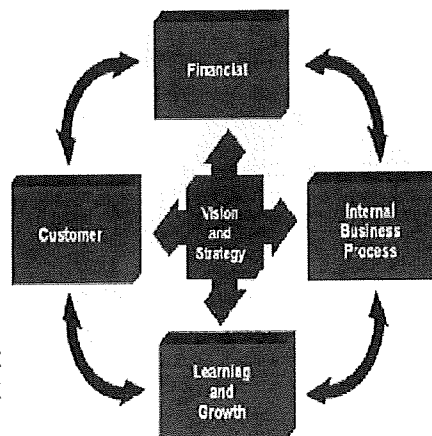
Greater Control For Better Decisions™



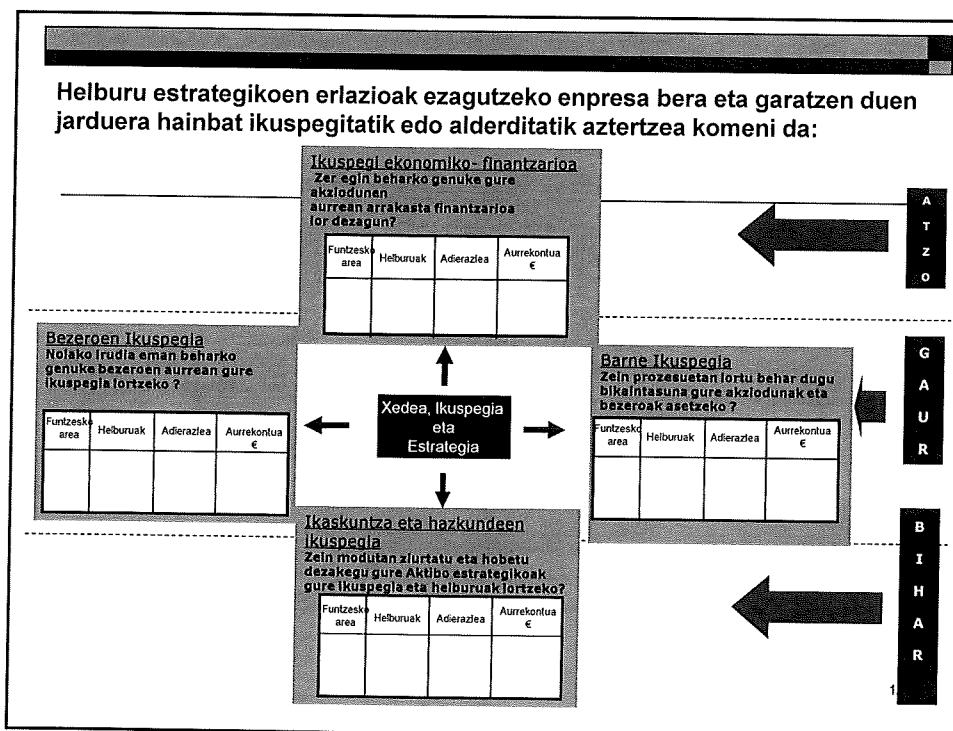
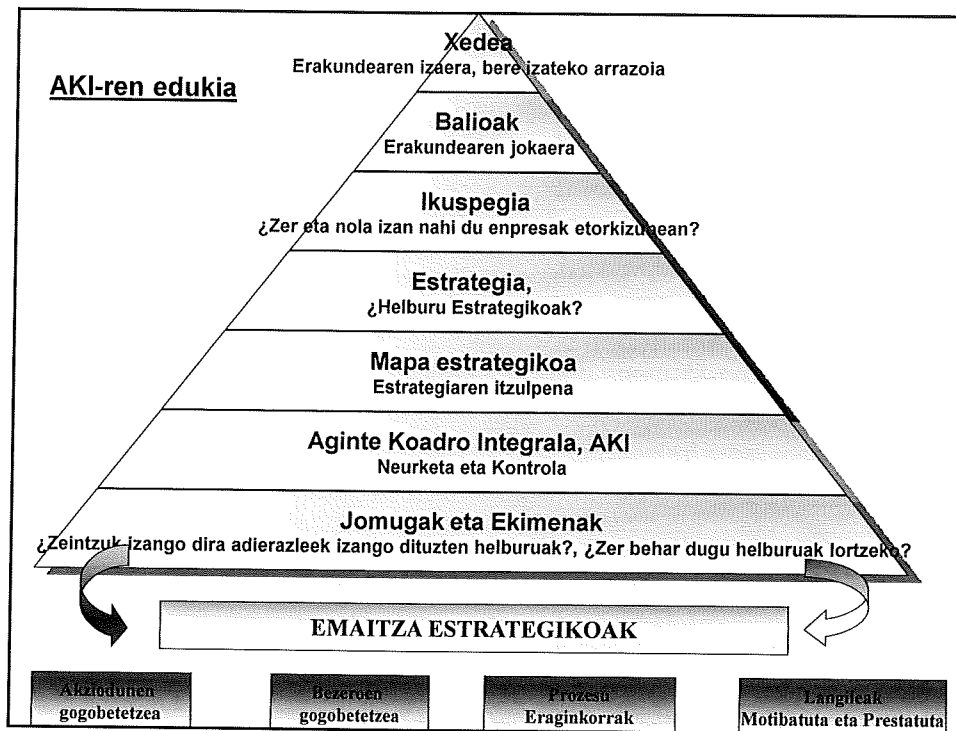
9

3.1. Sarrera

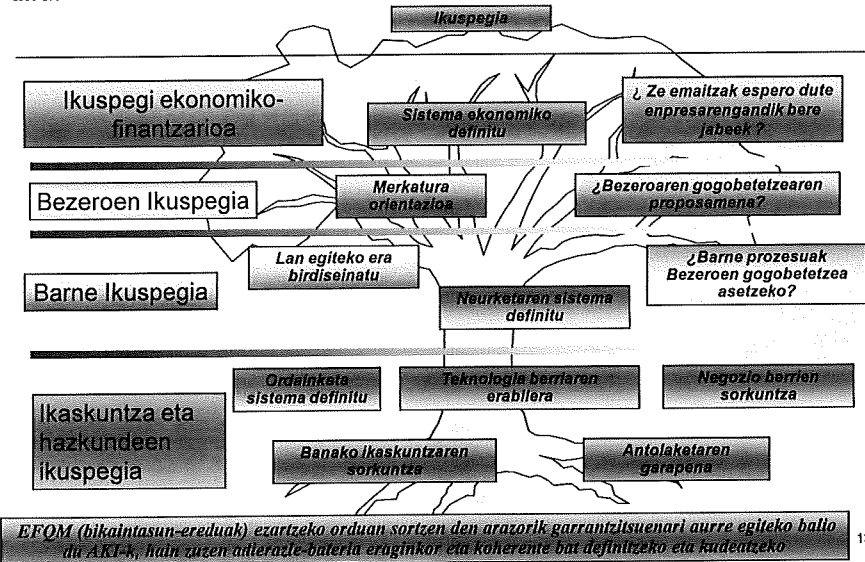
- AKI bat aplikatzen hasteko, lehenik eta behin enpresaren Xedea, Ikuspegia eta Balioak zehaztu behar dira. Hortik abiatuta garatuko da enpresaren estrategia.
- Ondoren, enpresaren lerro estrategikoak zehaztu behar dira, eta hori egin eta gero, helburu estrategikoak zehaztu eta definitu behar dira. Helburu estrategikoak, jakina, hainbat ikuspegitatik edo alderditatik aztertzea komeni da.



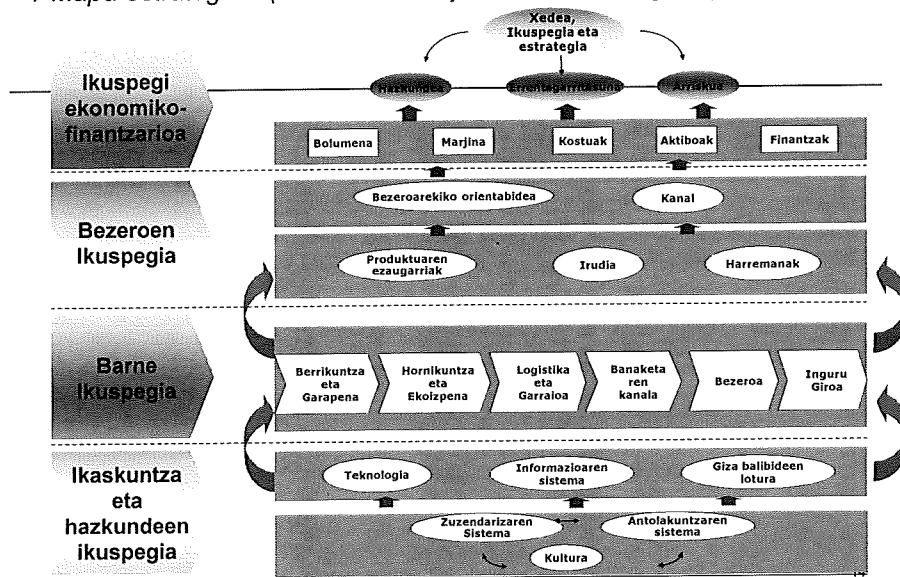
10



Helburu estrategikoak hainbat ikuspegitik edo alderditatik erlazionatzen dira:



1-Mapa estrategikoa(Eskema orokorra jarduera-lerro estrategikoa garatzeko)

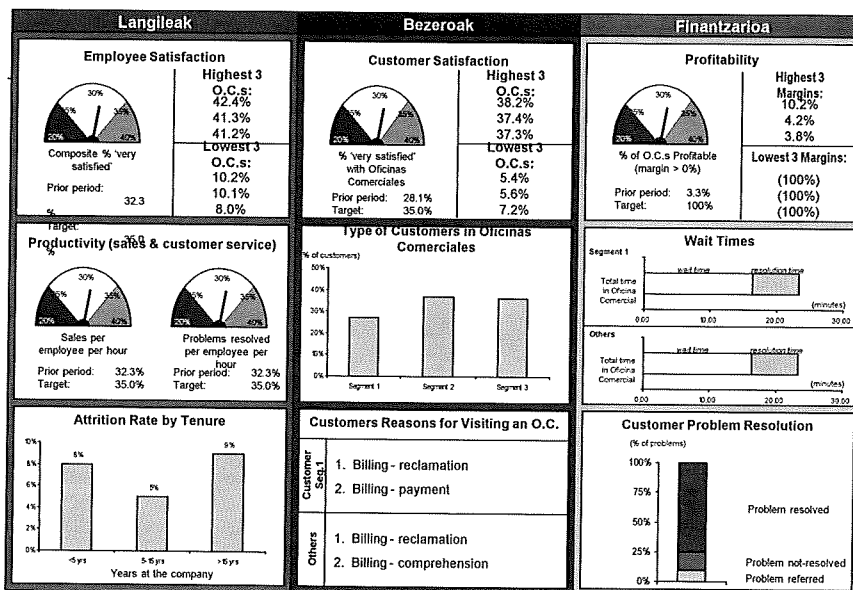


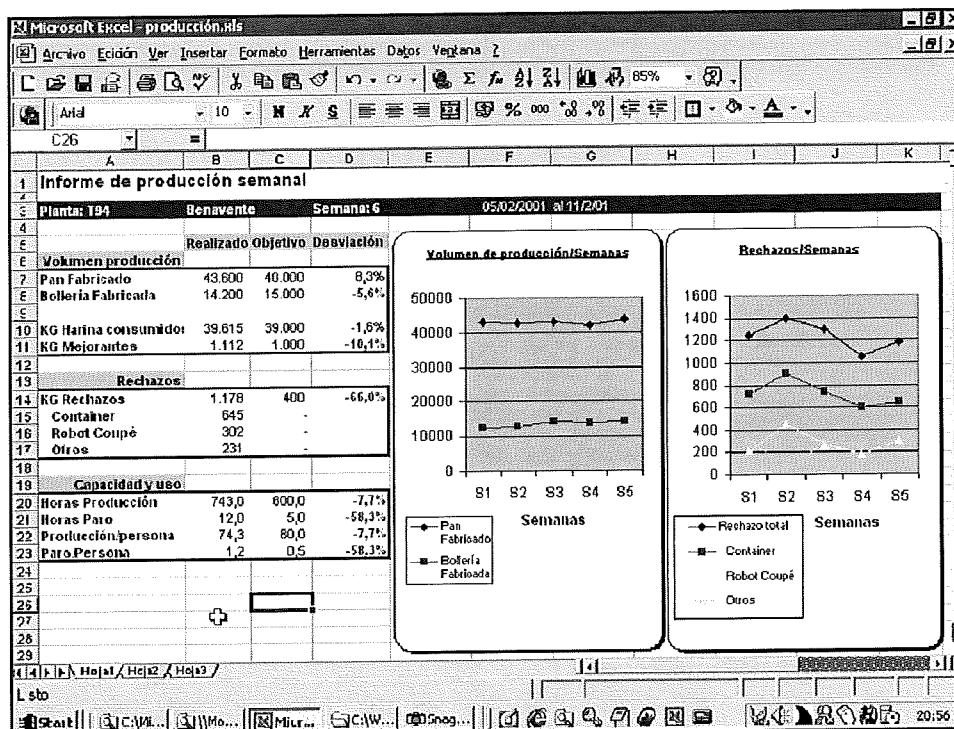
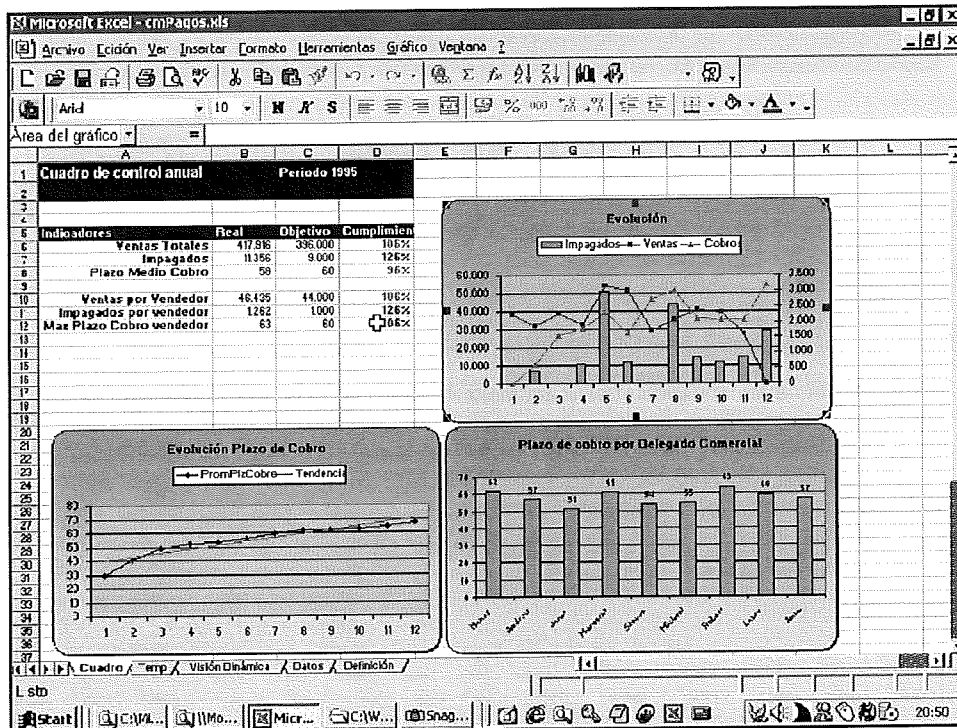
2- Helburuak, adierazleak eta arduradunak definitzen dira plangintza operatiboa aurrera eramateko:

IKUSPEGIA	HELBURU ESTRATEGIKOA	ADIERAZLEAK	HELBURU/ JOMUGA	ARDURADUNA
Ekonomiko-finantzarioa	- Akziodun bakoitzeko balioa - Mozkinak - Sarrerak berriak	- Dibidenduen hazkunde % - Marjina - Negoio berrien sarrerak	- Urtero merkatuko %Top 10an + %X urtero 3 urtetan %25	- Zuzendari Finantzarioa - Zuzendari orokorra
Bezeroa	- Bezeroen asebetetzea - Elkartasun estrategikoa - Bezeroarekiko zerbitzua	- Bezeroen assetasuna - Bezeroekiko errentagarritasuna - Bezero galduek - Merkatu kuota - Salmenta bolumena	- Bezeroak baloratu %X bost urtetan	- Marketing zuzendaria - Zuzendari orokorra
Barne / prozesuak	- Produktibitatea - Produktu berrien garapena - Segmentazioa	- Ekolizpen zikloen hobekuntza - I+D gastuak - Garapen denbora - Akatsen % - Erantzun denbora	5 urtetan bikaintasun eredua (EFQM) - A %5 2 urtetan %50 murriztapena	- Zuzendari orokorra - I+D zuzendaria - Marketing zuzendaria
Ikaskuntza eta hazkundea	- Antolakuntzaren estruktura - Elkarasunen kudeaketa - Bezeroarekiko orientabidea	- Langileen errotazioa - Batazbesteko antzintasuna - Enplegatuen assetasuna - Lan giroa	- Hiru urtetan murriztu % ratioa	- Giza Baliabideen zuzendaria - Zuzendari orokorra

15

3- Jarraipen eta kontrolaren sistema garatu beha da: (Adibide grafikoa)





3.1. Sarrera

- Proiektuan argiro deskribatzen da enpresa baten AKI definitzeko jarraitu beharreko bidea eta metodologia; era berean, berau lantzeko oinarritzko gida bat eskaintzen da.
- Hala ere, metodo bat lantzeko gida bat edo deskribapen bat eskaintzeak ez du lerro eta helburu estrategikoak zehazteko lana errazten. Enpresaren edo erakundearen Xedea eta negozio-estrategiak zehazteko beharrezko ezagutzak, jarrera eta ingurunea lortzeko zailak izaten dira sarritan. "Epe luzera" pentsatu behar da, baina presioa "epe laburrera" dela jakinda, eta hori oso zaila eta konplexua da.

19

3.1. Sarrera

- AKI-ren ekarpenak:
 1. Enpresaren negozio-sistemaren ikuspegi orokorra:
Balioa sortzeko ekimen kritikoetan(funtzesko areetan) bere arreta jartzen du.
 2. Estrategian finkatutako helburuak ekintza zehatzetan eta emaitzetan bihurtzen ditu.
 3. Helburuak arduradun eta sail desberdinen artean banatzen ditu.
 4. Aldaketa garaietan etorkizunerako edo estrategia berriak ezartzeko oinarriak edo adierazleak ematen ditu.
 5. Enpresaren inguruari buruzko informazioa ematen du: merkatua, lehiakideak, hornitzaileak,...

20

3.1. Sarrera

6. Langileak motibatu eta saritzen ditu: ordainsari aldakorren euskarria da.
7. Desbideraketen analisiaren bitartez estrategia eta ekintza planak ebaluatu eta ajustazen ditu.
8. Ze negozio-mota nahi dugun zehazten du, eta honek bere garrantzia du enpresaren estrategia zein den eta nola lortu behar den adostasuna errazteko.
9. Helburu estrategiko batzuen arduradunak zehazten ditu.

21

3.2. Helburu Estrategikoak

- ***“ Batak nora joan ez badaki, edozein bidek balioko du,

eta zure etorkizuna erabakitzen ez baduzu,
beste norbaitek zure ordezt erabakiko du”***

22

3.2. Helburu Estrategikoak

2.1. Kudeaketaren funtsezko aspektuak

Enpresak bere emaitzak lortzeko funtsezkoak diren aspektuak/ aldagaiak/ faktoreak.



Funtzesko aspektu hauek helburu estrategikoak identifikatzeko balioko dute.

Ezaugarriak:

- Enpresaren lehiakortasun mailarekin erlazionatuta daude.
- Enpresaren biziraupena eta arrakastarekin erlazionatuta daude.
- Beti ez dira izaten neurketarako balio duten adierazleak, prozedurak edo lan-sistemak ere izan daitezke.
- AMIArekin erlazionatuta daude.

23

3.2. Helburu Estrategikoak

Nork zehazten ditu funtsezko aspektuak?

Zuzendaritza taldeak izan behar du, baina enpresaren arduradun guztien laguntza jaso behar dute: sail-buruak, Komertziala, arduradunak,...

Funtsezko aspektuen eta AKI-aren arteko erlazioa



- Estrategiaren helburuak finkatu baino lehen idenfikatu behar dira.
- Kasu gehienetan AKI-an zehazten diren kudeaketa-adierazleekin erlazionatuta egongo dira.

24

3.2. Helburu Estrategikoak

Nola identifikatzen dira funtsezko aspektuak?



- Zein da enpresaren **jarduera** edo **negozioa**?
- Zeintzuk dira egin behar diren ekintzak edo prozesuak enpresak bezero, hornitzaile, langile eta baliabide tekniko aproposak edukitzeko **arrakasta** lortzeko?
- Enpresaren **etorkizuna** bermatzen duten faktoreek.
- Enpresaren **gaurko** edo **etorkizuneko** funtzionamendu onean eragiten duten **elementu** edo **ekimenak**.
- **Lehiakideen** eragina
- **Inguruaren** efektuen eragina enpresaren kudeaketan

25

3.2. Helburu Estrategikoak

□ 2.2. Helburu estrategikoak eta hauek lortzeko ekimenak:

i) *Plangintza estrategikoaren prozesua*

Osagaiak	Eraitza	Edukia
Lortu behar diren helburuak finkatu	Zer lortuko dugu?	Epe luzerako helburuak zerrendatu
Helburuak lortzeko ekimenak sortu	Nola lortuko dugu?	Estrategia posible guztiak aztertu eta ikusi zeintzuk diren baliagarriak helburuak lortzeko
Baloratu helburuak eta bere betetzea, Plangintza Finantzarioa	Ze eraitzak lortuko ditugu?	Helburuak lortzeko oinarriak diren estrategiak baloratu eta laburtu: egoera finantzarioa
Plangintza estrategikoa eskuratu	Azken eraitza	Plangintza estrategikoa

26

3.2. Helburu Estrategikoak

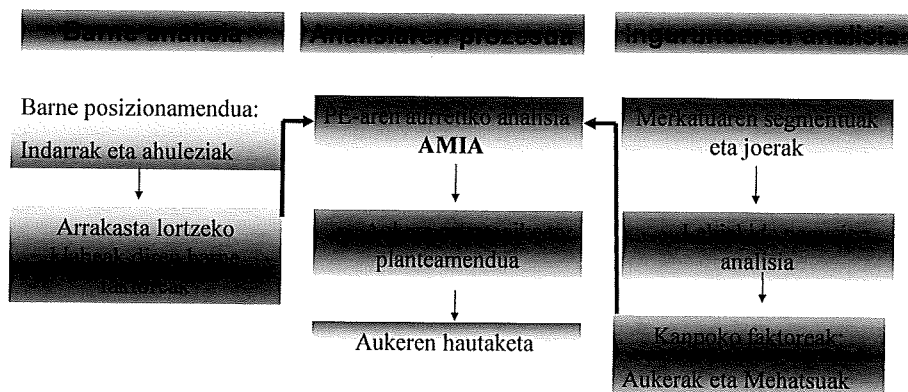
ii) Plangintza estrategikoa

- Aurreikusitako helburuak lortzea ahalbideratzen duen elementu-multzoa: arauak, prozedurak, ekimenak gauzatzeko neurriak, sistemak, lan-prozesuak,...
- Plangintza estrategikoaren prozesuak 5 galdera hauen erantzunak bilatzen ditu:
 - Nortzuk gara? **Xedea, ikuspegia eta baloreen** azterketa
 - Non gaude orain? **Barne analisia:** Ahuleziak eta Indarrak
 - Nora goaz? **Ingurunearen analisia:** aukerak eta mehatxuak
 - Ze norabide hartu? Klabeak diren **helmuga estrategikoak** eta euren **arriskuak** ebaluatu
 - Zer egin hara ailegatzeko? **Plangintza Estrategikoa** diseinatu

27

3.2. Helburu Estrategikoak

iii) Plangintza Estrategikoaren aurretiko analisiak



3.2. Helburu Estrategikoak

AMIA  Ingurumenaren azterketaren beharra

“Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo no has de temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”.

 SunTzu, “El arte de la guerra”

29

3.2. Helburu Estrategikoak

Aztertzeo atal nagusiak:

Barne analisisia : Bi aspektu kritiko aurkitu nahi dira:

AHULEZIAK

Enpresaren berezko alderdiak dira, haren estrategiak eta ekintzak aurrera eramateko gaitasuna mugatzen edo murrizten dutenak. Oztopoak dira enpresarentzat eta, hortaz, kontrolatu eta gainditu beharrekoak.

INDARRAK

Enpresak lortutako gaitasunak, bitartekoak edo posizioak dira, lehiatzeko abantailak beraz, eta ondorioz, enpresaren aukerak aprobetxatzeko balio dezakete eta erabili beharrekoak dira.



- Produktuen egoera, B+G, berrikuntza, eraberritzea
- Merkatal estrategia
- Ekoizpen-ahalmena
- Erabilgarriak diren baliabideak eta behar berriak
- Antolaketa-egitura
- Informazio-sistema.

30

3.2. Helburu Estrategikoak

Aztertzeko atal nagusiak:

Kanpo analisia: Bi aspektu kritikoak aurkitu nahi dira:

AUKERAK

Enpresari lehiatzeko abantaila, errentagarritasuna hobetzeko posibilitatea edo negozio-kopurua handitzeko aukera ekarri liezaiokeen guztia da.

MEHATXUAK.

Inguruneko indarrak dira eta ondorengo eraginak izan litzakete: enpresaren estrategia ezartzea galarazi, estrategiaren eraginkortasuna murriztu, arriskuak areagotu, indarrean jartzeko baliabide gehiagoren beharra izan edo esperotako diru-sarrerak edo errentagarritasuna gutxitzea.



- Merkatuaren egoera
- Lehiakideen azterketa
- Aldagai makroenomikoak

31

3.2. Helburu Estrategikoak

Aktore nagusienak zeintzuk diren eta nolakoa den guregan daukaten eragina jakin behar dugu.



1.- Bezeroak

- Zergatik nahiago gaituzte?
- Zergatik ez gaituzte nahi?
- Nolakoa da barne-bezeroen eragina gure erakundean?

2.- Lehiakideak

- Nortzuk dira gure gaur egungo lehiakideak?
- Zergatik dira lehiakideak?
- Nortzuk dira gure ahalezko lehiakideak?
- Zergatik dira ahalezko lehiakideak?

32

3.2. Helburu Estrategikoak

3.- Hornitzaileak

- Nortzuk dira?
- Zelan afektatzen gaituen haien negozioazio ahalmenak?

4.- Organo erregulatzaileak

- Zeintzuk dira gure aktibitatea erregulatzen dutenak?
- Nolako da euren eragina gure enpresaren funtzionamenduan?

33

3.2. Helburu Estrategikoak

5.- Ingurune orokorraren analisisia

- Aldagai makroekonomikoak : i.t., inflazioa, eta abar.
- Aldagai teknologikoak: automatizazioa, informazio-sistemak
- Aldagai sozialak: giro soziala, eskulanaren kualifikazioa
- Aldagaia legalak: araudi teknikoa, lan-legislazioa, homologazioak, e.a.

6.- Ingurune espezifikokoaren analisisia

- Sektoaren lehiakideak eta haien arteko oreka maila.
- Sektorearen hazkunde-maila
- Hornitzaile-aldaketaren kostuak
- Sektorean sartzeko eta sektoretik ateratzeko hesiak
- Produktuaren desberdintasun maila

34

3.2. Helburu Estrategikoak

iv) AMIA analisia

Kanpo analisia	Merkatuaren aukerak	Merkatuaren mehatxuak
Barne analisia	Enpresaren puntu indartsuak: indarrak	Enpresaren puntu ahulak: ahuleziak

AMIA matrizen garapena: aurrera eraman daitezkeen estrategiak kudeatu

Ingurua	Aukerak	Mehatxuak
Indarrak	Inguruaren aukerak bultzatzen dituzten enpresaren puntu indarrak	Inguruaren mehatxuek mugatzen dituzten enpresaren puntu indarrak
Ahuleziak	Enpresaren ahuleziak direla eta, aprobetxatzen ez diren inguruaren aukerak	Larriak diren mehatzuak enpresaren ahuleziekin bat datoze-lako.

35

3.2. Helburu Estrategikoak

AMIA analisiaren eta estrategiaren arteko erlazioa

AMIA matriza	Aukerak	Mehatxuak
Indarrak	Erasozko estrategiak: Hazkunde estrategiak aplikatu behar dira	Defentsazko estrategiak: enpresa prest dago mehatxuei aurre egiteko
Ahuleziak	Birorientatzeko estrategiak Enpresak ekimen espezifikoek programa ezarri behar du eta bere aurreko estrategiak birorientatu behar ditu	Biziraupen-estategiak Enpresak kanpo-mehatuzei aurre egin behar die, lehiakideekin borrokatzeko behar diren barne indarrak gabe ??

36

3.2. Helburu Estrategikoak

v) Helburu estrategikoen zehaztapena

Epe luzeko helburuen ezaugarriak



- Sinesgarriak
- Biderakorrak.
- Orekatuak eta haien artean koherenteak
- Kuantifikagarriak eta baloragarriak
- Pizgarriak: Lortzeko lana behar da, eta zailtasunak egongo dira.
- Inplikaturik dauden pertsonak onartzen dituzte
- Arduradun edo sail bakoitzarentzat zehaztuta daude

37

3.2. Helburu Estrategikoak

Helburu-mota desberdinak



- Produktuen aurreikusitako salmenta-kopuruak
- Makina edo ekoizpen lerro batean produktibitate portzentai zehatz bat lortzea
- Bezeroen kobrantza-epea laburtzea
- Istripu-kopurua gutxitzea
- Produktu-lerro batzuen ekoizpen-kostuak murriztea
- Produktuen entrega-epearen kalitatea hobetzea, aurreikusitako epean.

38

3.2. Helburu Estrategikoak

vi) Plangintza estrategikoaren arduradunak :

Zuzendari Orokorra, Kontroller-a , Sail-buruak, Sail bakoitzean aukeratutako langileak

vii) Ekimenak aurrera eramatea

Ekimenak: helburuen lorpena ahalbidetzen duten prozesuak, lanak eta ekintzak.

Egokiak diren ekimenak lortzeko urratsak



- Helburuak aztertzea
- Ekimenak aurrera eramango dituzten arduradunak aukeratzea
- Behar diren informazio-iturri guztiak aukeratzea
- Egokiagoak diren ekimenak aukeratzea

39

3.2. Helburu Estrategikoak

viii) Plan Finantzarioaren prestaketa

Plan Finantzarioak helburu eta ekimenen emaitzak era ekonomikoan islatzen ditu, eta bere osagaiak hauek izan daitezke: ustiapen-kontua, balantzeak, diruzaintzaren aurrekontuak et adierazleak.

Osagaiak eta haien arteko erlazioa



- Denboraldi bakoitzaren sarreraren zehaztasuna, kostuak eta emaitza: ustiapen kontua
- Diruzaintza-aurrekontua, aurreikusitako inbertsioak eta finantziazio mota barne.
- **Klabeak diren negozioaren kudeaketa-adierazleak**
- Negoziorako beharrezkoak diren gehigarritzko txostenak
- Epe luzerako aurreikusitako balantzea

40

3.2. Helburu Estrategikoak

ix) Epe luzerako plangintza estrategikoaren eta epe laburrerako plangintzaren arteko erlazioa

Epe luzerako P.	Epe laburrerako P.
Misioa	Misioa ez da existitzen
Helburuak	Plangintza Estrategioan finkatzen diren helburuak
Estrategiak	PE-aren lehenengo aldirako aukeratutako estrategiak garatzen dira
Epe Luzerako Plan Finantzarioa	Aurrekontu bat behintzat gauzatzen da (Ustiapen Kontua), diruzaintzaren aurrekontua, eta gestioaren adierazleak Plan Finantzarioan baino zehaztuagoak dira
Plangintza Estrategikoaren txostena	Enpresaren urteko aurrekontuaren txostena, anexo eta zehaztasun guztiekin

41

3.2. Helburu Estrategikoak

Epe luzerako Plan Finantzario eta epe laburrerako PF-aren arteko erlazioa

Epe luzerako Plan Finantzarioa	Epe laburrerako P.F.: Aurrekontua
Denboraldi batzuentzat eta etorkizuneko bilakaeraren jarraipena egiteko balio du	Urte baterako erabiltzan da
Enpresaren etorrikizuna eta PE-a terminu ekonomikoetan baloratzeko erabiltzan da	Aurreikusitako emaitzak eta errealak hilabetero konparatzeko erabiltzan da
Ez da oso luzea edo zehatza: kalkuluak partida handietan egiten dira	Luzea eta zehatza, mota guztietako kalkuluak eta zehaztasunak sartzen dira
Erabilitako eredu ekonomikoa malgua eta erraza izan behar da, aukera desberdinak ebaluatzeko eta euren ondorioak baieztatzeko.	Eredu ekonomikoa konplexuagoa eta motelagoa da aldaketak egiterakoan
Enpresarako klabeak diren adierazleak barneratzen ditu, baina oso gutxi	Enpresaren gestiorako beharrezkoak diren txosten guztiak barneratzen ditu
Inbertsoreei, finantza erakundeei, eta abarrei aurkezteko erabiltzan da	Enpresaren bilakaera hilabetero aztertzeko eta arduraduneei informatzeko erabiltzen da

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.3.1. Elementu estrategikoak: misioa, baloreak, Ikuspegia, AKI-ren ikuspegiak, helburuak, adierazleak eta mapa estrategikoak

3.3.1.1. Misioa/Xedea.

Enpresaren oinarrizko xedea, edo zergatik existitzen den

- ✓ Epe luzerako definitzen da
- ✓ Ez da aldatzen, ikuskera eta helburuak ez bezala
- ✓ Enpresa gidatzen duen iparorratza
- ✓ Ulerterraza izan behar da
- ✓ Langileak sustatuak eta enpresaren xedeekin identifikatuak sentitzeko abiapuntua
- ✓ Definitzeko arduradunak : zuzendari orokorra eta zuzendariak
- ✓ Misioa AKI-ren lehen zutoina da.

43

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.3.1.2. Ikuspegia

Enpresa etorkizunean nora heldu nahi duen adierazpena da

- ✓ Adierazpen zehatza izan behar da, helburuak eta estrategiak lortzerakoan erreferentzia izan behar da.
- ✓ Koherentzia : Enpresaren misioa eta baloreek enpresa etorkizunean zer izan nahi duen – ikuskera – indartu behar dute
- ✓ Langile guztiek norabide berean lan egitea ahalbidetzen du.
- ✓ Enpresarekin bat eboluzionatzen den kontzeptu dinamikoa da.
- ✓ Antolamendu-kideek ere parte hartzea gomendagarria da.

AKI eta ikuskeraren arteko erlazioa:

AKI-a ikuskeraren jarraipena egiteko erabiltzen den tresna da.

AKI-ak ikuskerara ailegatzea ahalbidetzen du helburuak emaitzetan bihurtzen

44

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.3.1.3. Baloreak

Enpresa eta bere langileen jokaera, bere barruan sustrai sakonak dituen sinisteak.

- ✓ Baloreak publikoak dira: erakundearen jokaera nolakoa izango da
- ✓ Oso balore-kopuru gutxi daude eta denbora joan ahala aldatuz joango dira
- ✓ Enpresan lan egiten duten langileen printzipioak dira
- ✓ Baloreak, helburuak eta adierazleak AKI-rekin bat etorri behar dira
- ✓ Langile guztiek ezagutu behar dituzte

Adibideak

- *Kosta ala kosta, bezeroentzako arreta*
- *Inoiz ez asebetea sentitzea eta modu jarraian hobetzea*
- *Merkatuan bikaintasun-ospea edukitzea.*

45

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.2.1.4. AKI-ren ikuspegiak

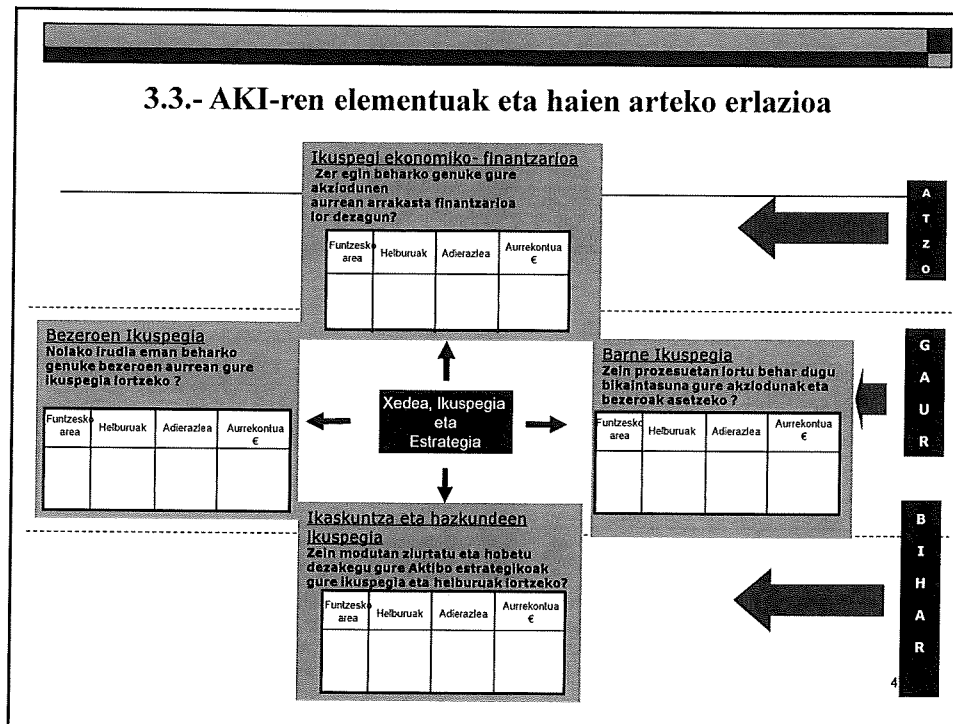
Lau ikuspegiak nahikoak dira estrategiaren helburuak eta bere lorpena definitzeko: **FINANTZARIOA, BEZEROA, BARNE PROZESUAK, IKASKETA ETA HAZKUNDEA.**

Nola erlazionatzen dira helburu estrategikoak eta ikuspegiak?

Lehenengo eta behin, helburuak finkatzen dira, gero ikuspegi bakoitzaren arabera erlazionatzen dira eta azkenean, helburu bakoitzerako adierazle bat edo gehiago bilatzen dira.

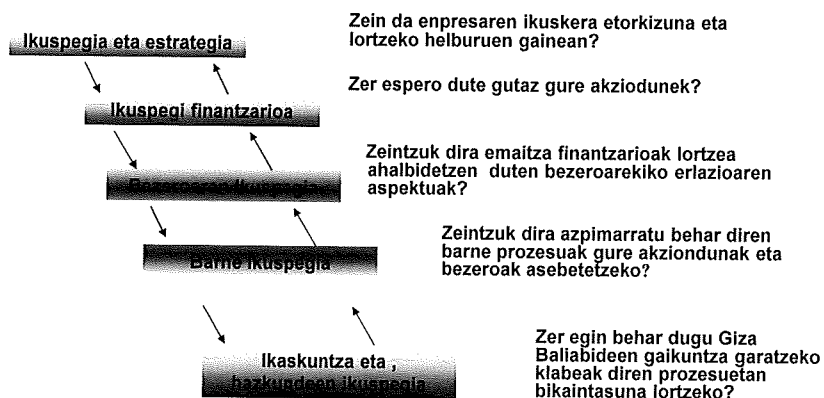
46

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa



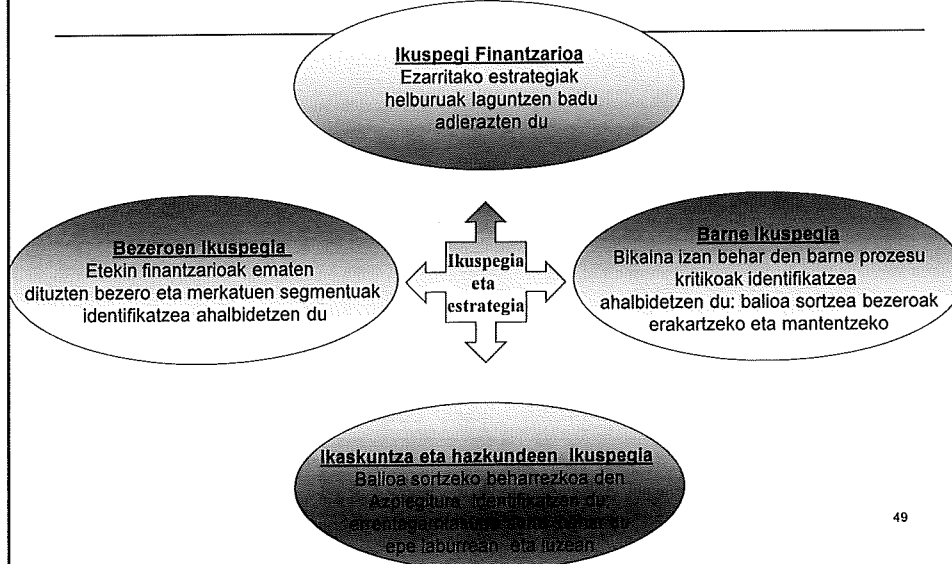
3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

Ikuspegiak eta lortu behar diren erronkak



48

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa



49

IKUSPEGIAK ETA ADIERAZLE MOTAK

Finantzariora/ Errentagarritasuna	Bezeroak	Barne prozesuak	Ikasketa eta hazkundea
Sarrerak eta bezero-zorria handitzea	Merkatu-kuota	Berrikuntzakoa	Langileen gaitasuna
Kostuak gutxitzea eta produktibitatea hobetu	Bezeroen edukitzea	Ekintzekoa	Langileen kualifikazioa
Aktiboen erabilera	Bezeroen erdiespena	Salmenta ondoko zerbitzua	Informazio-sistemen gaitasunak
Akziodunentzako balorea handitu	Bezeroen asebetetzea		Motibazioa
	Bezeroen errentagarritasuna		

50

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

1.- IKUSPEGI FINANTZARIOA

Adierazle finantzarioak:

- Neurtzeko errazak
- Pasatutako ekintzen emaitzak erakusten dituzte
- Estrategiak errentagarritasunera laguntzen badu baieztatzeko balio dute

Helburu finantzarioak eta negozio-unitatearen estrategia erlazionatu behar dira, negozio-bizitzaren faseen arabera:

- Hazkunde fasea : Sarreraren hazkunde
- Mantentzearen fasea : Errentagarritasuna
- Bilketa fasea : cash-flow-aren hazkunde eta inbertsioaren berreskuratzea.

51

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

Ikuspegiak eta adierazle-motak

Negozio-unitatearen estrategia	Ikuspegi finantzarioak eta estrategikoak		
	Sarreraren hazkunde eta dibertsifikazioa	Kostuak gutxitzea/ produktibitatea hobetu	Aktiboen erabilpena / Inbertsioaren estrategia
Hazkunde	- Salmanten hazkunde%. - Produktu/zerbitzu berriak saltzeagatik sarrerak (%)	- Sarrerak / langilea	- Inbertsioak salmenten %. - B + G salmenten %-an
Sostengua	- Merkatuaren partizipazioa segmentuen bidez - Bezero eta produktu berriei sortzen dituzten sarrerak - Bezero eta produktu-lerroen errentagarritasuna	- Lehiakideek sortzen dituzten kostuak - Kostuak gutxitzeko tasa - Salmanten zeharkako gastuak	- Kapital zirkulatzaile - ROI aktiboen mailatik - Aktiboen erabilpenaren erabilera
Bilketa:	- Bezero eta lineen errentagarritasuna	- Ekoizpenaren kostu unitarioak	- Inbertsioa erreкупertzeko aldia.

52

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

2.- BEZERO IKUSPEGIA

Bezere asebetek daudenean eta leialak direnean helburu finantzarioen lorpena errazagoa da.

- Gure bezereen fideltasun-maila eta produktu/zerbitzuarekiko asebetetzea baieztatzea ahalbidetzen du
- Zuzendariak enpresa lehiatuko duen bezere eta merkatu-segmentuak identifikatu egin behar dituzte eta, baita ere, hartu behar diren neurriak.

HELBURUAK

- Fideltasuna gehitu
- Bezerearen asebetzea gehitu
- Zerbitzu ona, kostu berean edo merkeago batean
- Produktu eta zerbitzuen prestakuntza hobetzea

53

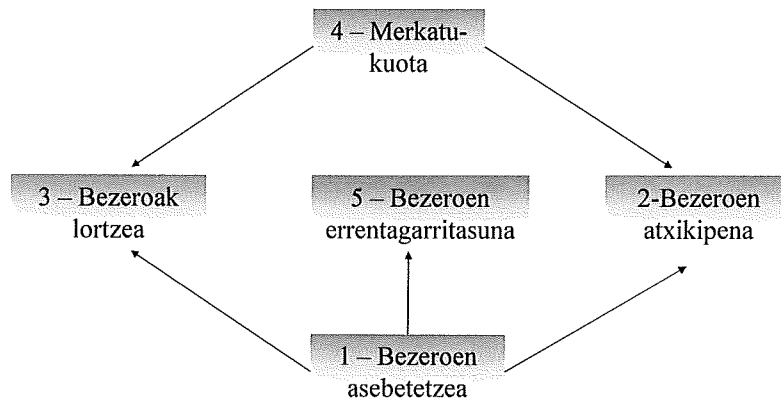
3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

ESTRATEGIA BEZEROAREN IKUSPEGIAN

- Merkatu-segmentuen identifikazioa
- Helburu finantzarioen sarrerak osatzen dituzten segmentuak aukeratzea
- **Aukeratutako segmentuei eskainiko zaien balio-proposamena.**
(Merkatu-segmentu bakoitzean helburuak eta adierazleak identifikatzea ahalbidetzen du)

54

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa



55

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

BEZEROEN ERRENTAGARRITASUNA

Bezeroak	Errentagarriak	Ez errentagarriak
Aukeratutako segmentua	Gorde	Transformatu
Ez aukeratutako segmentua	Bideragarritasuna aztertu	Kendu

BALORE PROPOSAMENEI DAGOKIEN ADIERAZLE-MULTZOAK

Balorea = (Produktuaren/zerbitzuaren atributuak) + irudia + erlazioak
 Funtzionaltasuna
 Kalitatea
 Prezioa
 Zerbitzua

56

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

BEZERO IKUSPEGIRAKO ADIERAZLEAK

i) Merkatu-kuota

- Merkatu-kuotaren hazkundera (%), eskualde maila, bezero mota, merkatu segmentuaren arabera
- Merkatu-segmentu berrietan ematen diren diru-sarrerak (%)

ii) Bezeroen atxikia edo fidelitasuna

- Gaur eguneko bezeroaren negozioaren hazkunderaren %
- Erosketa berriro ematen den indizea.

57

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

iii) Bezero berriak lortzea

- Merkatu kuotaren hazkundera (%)
- Merkatu-segmentu berriek sortzen dituzten diru-sarrerak (%)

iv) Bezeroen asebetetzea

- Bezeroen kexa-kopurua
- Zerbitzuaren berme-maila
- Kexen erantzun-maila

v) Errentagarritasuna

- Marjina gordinen azterketa
- Bezero eta banaketa kanal bakoitzean ematen den errentagarritasuna
- Produktu bakoitza prestatzeko beharrezkoa den zerbitzuaren kostua

58

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.- BARNE PROZESUAREN IKUSPEGIA

- ✓ Oso zaila da bezeroaren asebetetzea eta fideltasuna lortzea, berrikuntzarik ez badago eta gure produktuak/zerbitzuak eta gure barne prozesu guztiak merkatuaren behar aldakorretara egokitzen ez badira.
- ✓ Garrantzitsuak diren barne prozesuak identifikatu behar dira: prozesu hauek balio-proposamenak ematea ahalbideratuko dute, eta balio-proposamen hauei esker posible izango da aukeratutako segmentuetako bezeroak erakartzea eta mantentzea.

Helburua : Nola hobetu daiteke hornikuntza-katea, kostuak gutxitzeko, eta kalitatea eta zerbitzua mantentzeko?

- a) Berrikuntza Prozesua
- b) Prozesu Operatiboa
- c) Salmenta-ondoko Zerbitzua

59

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

a) Berrikuntza Prozesua

- Produktu berrietatik datozen salmenten %
- Produktu berriak – lehiakideekin alderatuta (%)
- Produktu patentatuak (%)
- Produktu berrietatik datozen marjina gordina (%)

b) Prozesu Operatiboa

- Akatsen adierazleak
- Jarduerarik ezaren denborak aztertzea
- Produktibitatea

c) Salmenta ondoko Zerbitzua

- Konponketen kostua
- Akatsei erantzun-abiadura
- Laguntza-tekniko zerbitzuaren denbora

60

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

4.- IKASKUNTZA ETA HAZKUNDEEN IKUSPEGIA

Enpresaren langileak bakarrik, euren ezaguera, gaitasunak eta jokaerekin bezeroak asebate eta fidelizatuko dituzten prozesuak eta produktuak sortzea eta ezartzea izango dira gai.

- ✓ **Prestakuntza eta hazkundera hiru iturritik etortzen dira:**
 - Pertsonak
 - Sistemak
 - Enpresaren prozedurak.
- ✓ Enpresek pertsonen gaitasunetan inbertitu, sistemak eta informazio-teknologiak indartu eta lanaren prozedurak eta prozesuak koordinatu behar dituzte.

61

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

Zein gaitasun eta baliabideak behar dute gure enplegatuek helburu estrategikoak lortu ahal izateko?

HELBURUAK

- Prestakuntza gehitu eta langileen gaitasunak garatu
- Langileen artean ezagueraren partekatu ahalbidetzen dituzten prozesuak zehaztu
- Gaikuntza baliabideak balioa- sortzeko prozesuen arabera.

ADIERAZLEAK

- Enplegatuen asebate-maila, enplegatuen txandatzeta
- Burututako prestakuntza-jarduerak
- Gauzatutako iradokizunak; sail-arteko proiektu komunak.
- Teknologi berrietan eta trebakuntzan egindako inbertsio maila (prestatutako langile-kopurua / langile guztiak)

62

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.3.1.5. Adierazleen Hautaketa

- ✓ Estrategiak bete behar duen helburuak neurtzen dituzten adierazleak aukeratu: neurtu behar den helburua adierazi behar dute.
- ✓ Beti modu kuantitatiboan adierazita.
- ✓ Erakundeak erraz ulertu behar du bere esanahia.
- ✓ AKI- ren adierazle-kopurua ez da finkoa.
- ✓ Helburu estrategiko bakoitza adierazle bat baino gehiago izan daiteke.
- ✓ Estandarrak diren adierazle kopurua:

- Finantzarioa: 3/4
- Bezeroa: 5/8
- Barne prozesua: 5/10
- Hazkundera: 3/6
- Guztira : 25/30 gehienez lehenengo mailaren AKI-an

63

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

3.3.2. Elementu operatiboak, jomugen ezarketa eta ekimenen aukeraketa

3.3.2.1. Jomugen ezarketa

- ✓ Adierazleek helburuak lortzeko balorazio-elementu gisa gehitu behar dituzte jomugak.
- ✓ Jomugek adieraziko digute adierazleen helburuen betetze-maila.
- ✓ Kontrol sistemak finkatutako jomugako aurreikusitako datuak eta adierazlearen datu errealak alderatzen ditu.

3.3.2.2. Helburuak lortzeko ekimenak

- ✓ Ekimenek helburuak lortzeko balio dute.
- ✓ Helburu bakoitzak ekimen batzuk eduki ditzake.
- ✓ Ezarritako ekimenak aztertu egin behar dira

64

3.3.- AKI-ren elementuak eta haien arteko erlazioa

Jomuga eta adierazleen adibideak

Helburua	Adierazlea	Jomuga	Ekimena
Salmentak handitzea	Alditik salmentak	%10	- Bezero berriak - Merkatu berriak - Produktu berriak
Bezeroen itzultzeak gutxitzea	Itzultzeak / Gutzizko Salmenta	%5	- Hobekuntzak kalitatean - Hobekuntzak eskaerak hartzerakoan
Kalitatean prestakuntzako orduak handitu	Kalitatean prestakuntzako orduen % / Gutzizko orduak	%30	- Kalitatean kanpo prestakuntzako kurtso berriak - Kalitatean barne mintegiak

65

